

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců

Employee Motivation

Student: Lenka Wajdová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Lenka Wajdová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Motivace zaměstnanců
Employee Motivation

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti
 4. Analýza stávajícího systému ve společnosti
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BLÁHA, J.; MATEJCIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4.rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 20. 11. 2009
Datum odevzdání: 07. 05. 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

Wajdová Lenka

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala své vedoucí bakalářské práce Mgr. Věře Válkové, MBA, za odborné rady a cenné připomínky při psaní této práce a za přátelský přístup.

Obsah

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	3
2.1 Definice	3
2.2 Proces motivace	3
2.3 Typy motivace.....	4
2.3.1 Vnitřní motivace.....	4
2.3.2 Vnější motivace.....	4
2.4 Teorie motivace	5
2.4.1 Teorie instrumentality	5
2.4.2 Teorie zaměřené na obsah	5
2.4.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie).....	8
2.5 Teorie individuální motivace.....	10
2.6 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem.....	10
2.6.1 Faktory ovlivňující spokojenost s prací	11
2.6.2 Spokojenost s prací a výkon.....	11
2.6.3 Zkoumání spokojenosti s prací.....	12
2.6.4 Posouzení a vyhodnocení výsledků.....	14
2.7 Motivace a peníze	14
2.8 Hodnocení zaměstnanců	15
2.9 Odměňování zaměstnanců.....	17
2.10 Psychologické chápání potřeb v motivaci	17
2.11 Metody sběru dat.....	18
3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	19
3.1 Představení společnosti.....	19
3.2 Služby	20
3.3 Provozovny.....	22
3.4 Technika.....	22
3.5 Cíle a politika kvality	23
3.6 Organizace společnosti.....	24
3.7 Struktura zaměstnanců.....	26
3.7.1 Věková kategorie zaměstnanců	26
3.7.2 Vzdělání zaměstnanců.....	27

4. ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI.....	28
4.1 Systém odměňování.....	28
4.2 Zaměstnanecké výhody	29
4.2.1 Oblast vzdělávání	30
4.2.2 Oblast sociální	30
4.3 Dotazníkové šetření	32
4.4 Výsledky dotazníkového šetření.....	33
4.5 Shrnutí dotazníkového šetření	48
4.6 Návrhy a doporučení.....	49
5. ZÁVĚR.....	50

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

1. Úvod

Hlavním cílem každé společnosti je dosahování stálé prosperity. Každá firma si musí být vědoma toho, že nejvýnosnějším kapitálem jsou její zaměstnanci.

Motivace hraje důležitou roli v tom, jak dojít k vytyčeným cílům organizace. Dobrých zaměstnanců, kteří podávají vynikající výsledky, není nikdy dost. Důležité je, aby byli správně motivováni. Pak můžeme očekávat, že budou odvádět dobré pracovní výkony. Proto by se ve všech organizacích a společnostech měli majitelé či vedoucí management zajímat o to, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Zvýšená pozornost by měla být soustředěna na způsob motivování lidí. Motivovat lze pomocí různých nástrojů, jako jsou např. stimuly, odměny, vedení lidí a nakonec i práce. Z té by měl mít zaměstnanec dobrý pocit a měla by mu přinášet jakési vnitřní „uspokojení“.

Motivace je důležitým aspektem, který ovlivňuje pracovní výkonnost. Na zaměstnance působí různé faktory, jako např. dobrý plat, možné odměny, firemní kultura, dobré vztahy na pracovišti a to nejen s kolegy, ale i s nadřízenými. Neméně důležité je také spravedlivé hodnocení a příjemné pracovní prostředí. Zaměstnanec tráví v podstatě spoustu svého času v práci, a proto je velmi důležité, aby se v ní cítil dobře a práce ho naplňovala. Málo motivovaní či nespokojení zaměstnanci tak mohou v případě možnosti odejít ke konkurenci. Proto je důležité, nejen umět zaměstnance získat, ale umět si ho také udržet.

Každá organizace by měla mít takovou motivační náplň, která by obsahovala soubor skutečností, které by pozitivně stimulovaly zaměstnance, neboť dobře motivovaní zaměstnanci jsou bezesporu základem úspěchu každé organizace.

I přesto, že nyní světem vládne ekonomická krize, nemůžeme opomíjet motivování zaměstnanců. Dobře zvolená strategie motivování pomáhá k tomu, aby zaměstnanci zapojili všechny své síly a pomohli tak organizaci zvládnout těžké časy. Obavu ze ztráty zaměstnání může mít v dnešní době spousta zaměstnanců a jejich pracovní nasazení je o to větší. Jsou kupříkladu ochotni pracovat i za nižší mzdu, toho by ovšem zaměstnavatel neměl zneužívat a neměl by opomíjet motivování, neboť nespokojenost může vést ke ztrátě jejich loajality vůči společnosti.

Cílem každé úspěšné společnosti je přilákat ty nejlepší zaměstnance a udržet si jejich spokojenost.

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu a zhodnotit současný stav motivačních faktorů ve vybrané společnosti. Ve své práci využiji dotazníkové šetření. Na základě tohoto

šetření pak mohou odhalit jak silné stránky organizace, tak její nedostatky a navrhnout možná řešení problémových oblastí, a tím samozřejmě přispět ke spokojenosti zaměstnanců.

Svět se stále mění, inovuje a otevírají se nové příležitosti. Dosud platná pravidla se mohou zdát zaměstnancům zastaralá či nevyhovující. Dotazníkovým šetřením se tak můžeme dostat k jádru věci a k mnoha skutečnostem, které zaměstnanci nosí často skrytě v sobě, neboť nemají odvahu otevřeně o těchto skutečnostech diskutovat. Forma dotazníkového šetření je tedy pro obě strany vhodnou formou, jak získat či vyjádřit názory na danou problematiku.

2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců

2.1 Definice

Motivace je psychický proces, který usměrňuje naše chování pro dosažení určitého cíle. Motivuje jedince k tomu, aby něco konal či nekonal. [10]

Slovo motivace vychází z latinského slova „movere“, což znamená hýbat nebo pohybovat se. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

Musíme mít správnou míru motivace, abychom uspokojili své potřeby a vytyčené cíle. Pokud by byla motivace příliš nízká, nevyvineme tolik úsilí k dosažení tohoto cíle. Ale opak není také výjimkou. Pokud by byla motivace příliš vysoká, může způsobit stres a ten může neblaze působit na postupy a jednání člověka a výsledek nemusí být pak vždy úspěšný. [2]

Teorie motivace zkoumá proces motivování a utváření motivací. Popisuje a vysvětluje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování zaměstnanců, které podpoří splnění cílů organizace, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a rovněž se zabývá spokojeností s prací.

Cílem je, aby motivovaní zaměstnanci přinášeli organizaci přidanou hodnotu. Aby hodnota jejich výstupů přesáhla náklady jejího vytváření. Lidé mají různé potřeby a stanovují si různé cíle, a proto by motivování mělo fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení každého jednotlivce. [1]

2.2 Proces motivace

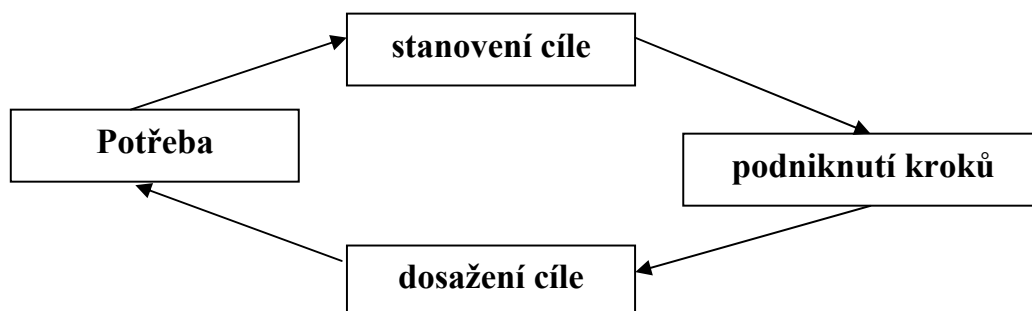
Motivování lidí je vlastně uvádění těchto lidí do pohybu a směrem, kterým chceme. Výsledkem má být dosažení nějakého výsledku, kterého si přejeme dosáhnout. Motivace je cílově orientované chování. Zaměstnanci jsou motivováni, ale rovněž očekávají, že tyto jejich kroky povedou k dosažení i jejich cílů a budou oceněny formou odměny, a to takové, která uspokojuje jejich potřeby. [1]

Níže jsem uvedla model procesu motivace, který souvisí s potřebami a naznačuje, že motivace je vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb.

Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout, poté se stanoví cíle, díky nimž chceme dané přání či potřebu uspokojit. Pokud cíle dosáhneme a přání či potřebu jsme uspokojili, většinou

toto chování, které vedlo k cíli, v případě podobné potřeby zopakujeme. Pokud jsme cíle nedosáhli, nebudeme zřejmě již více tyto kroky opakovat, ale zaměříme se na jiné chování.

Obr. 2.1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 220

2.3 Typy motivace

Existují dvě cesty, jak dojít k pracovní motivaci. Buď lidé motivují sami sebe a to třeba tím, že dělají práci, která je uspokojuje a od které čekají dosažení svých cílů a nebo mohou být motivováni managementem, a to různými metodami, od pochvaly až po odměňování. [1]

2.3.1 Vnitřní motivace

Tuto motivaci si vytvářejí sami lidé pomocí faktorů, které je ovlivňují, aby se vydali určitým směrem či se chovali určitým způsobem. Faktory vytváří odpovědnost a pocit důležitosti práce, volnosti konat, příležitosti rozvíjet své dovednosti a schopnosti a v neposlední řadě také příležitosti k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnitřní motivátory jsou dlouhodobějšího charakteru.

2.3.2 Vnější motivace

Tuto motivaci vytváří především management organizace. Je to chování, které ovlivňuje a motivuje zaměstnance. Patří zde odměny, jako např. zvýšení platu, povýšení či pochvala, ale rovněž i pokárání a tresty, jako např. kritika nebo disciplinární řízení.

Vnější motivátory nemají zpravidla dlouhodobý charakter, ale mohou mít výrazný účinek.

2.4 Teorie motivace

Teorie motivace je založena na přístupech k motivaci. Nejdůležitější jsou následující teorie:

2.4.1 Teorie instrumentality

Zde je hlavním názorem to, že člověk je motivován k práci, pokud odměny nebo popřípadě tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, to znamená, že odměny jsou závislé na jeho výkonu. Instrumentalista nás přesvědčuje o tom, že pokud uděláme jednu věc, vede to následně k věci jiné. Tato teorie má kořeny v taylorismu, kdy v Taylorových metodách vědeckého řízení se uvádí, že lidé jsou nejvíce motivováni penězi. Pokud lidé nejsou motivováni peněžní odměnou, nemají snahu ani zájem zvyšovat svou pracovní výkonnost. Forma peněžní motivace je sice úspěšná, avšak opomíjí další lidské potřeby. Formální systém kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. [1]

2.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Základem je přesvědčení, že potřeby tvoří obsah motivace. Potřeba, která je neuspokojená, vytváří stav nerovnováhy a napětí, a proto je třeba navodit zpět stav rovnováhy pomocí cíle, kterým tohoto stavu dosáhneme.

Mezi potřebami a cíli neexistuje jednoduchý vztah. Stejnou potřebu může jedinec uspokojit různými cíli, každý člověk je ovlivněn ve svém chování a uspokojování potřeb různými okolnostmi a to od prostředí, ve kterém vyrůstal, až po jeho současnou situaci, ve které se nachází.

Teorii potřeb původně vytvořil Maslow (1954), zakládá se na hierarchii potřeb, u kterých věřil, že jsou základem osobnosti. Dále máme Herzbergův dvoufaktorový model (1957), kde jsou identifikovány řady základních potřeb. Kromě těchto dvou vytvořil ještě ERG teorii Alderfer (1972), týká se potřeby existence, příslušnosti a růstu. Největší vliv měla teorie Maslowova.

- **Maslowova hierarchie potřeb**

Vychází z domněnky, že existuje pět kategorií potřeb, které jsou hlavní a jsou společné pro všechny lidi. Když z určité míry naplníme potřeby nižší, dojde tím k touze

naplnit či uspokojit potřeby vyšší. To ovšem neznamená, že přechodem k vyšší potřebě se pociťování nižší potřeby ztratí.

Pokud míra uspokojení nižších potřeb klesne, mohou se znovu začít projevovat.

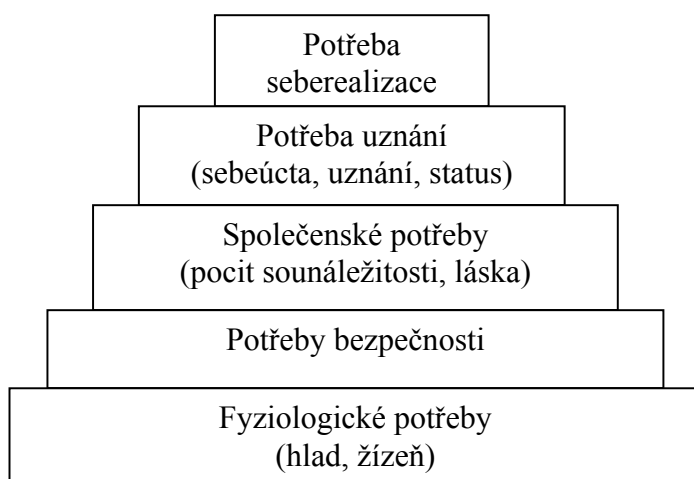
Tato teorie je tedy založena na dvou základních předpokladech:

- neuspokojené potřeby jsou hlavní hnací silou, která ovlivňuje naše jednání
- potřeby jsou hierarchicky uspořádány, a jakmile uspokojíme jednu, objeví se jiná, která vyžaduje uspokojení

Maslowova teorie hierarchie potřeb je následující: [1]

- **Fyziologické** – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu
- **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb
- **Sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny
- **Uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními
- **Seberealizace** – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát

Obr. 2.2 Maslowova pyramida



Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

Možnosti působení manažerů na kategorii potřeb:

Seberealizace - podnětnost práce, příležitost k povýšení

Uznání - veřejné uznání dobrého výkonu, významné pracovní aktivity, respekt

Společenské a sociální - stabilita pracovní skupiny

Bezpečí a jistota - bezpečné pracovní podmínky, jistota v zaměstnání

Fyziologické - spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky-teplo, světlo, prostor

Maslowovu pyramidu potřeb můžeme uplatnit i v dnešní době, a to v mnoha oblastech motivování. Její význam lze rovněž uplatnit v pracovních podmínkách. Prioritou je odhalit naplněné a nenaplněné potřeby zaměstnanců a poté vyvodit další směry motivace.

- **Teorie ERG (teorie tří potřeb)**

Navazuje na Maslowovu teorii potřeb. Lidské potřeby rozděluje do tří skupin:

E – existence, ve vztahu k přežití a reprodukci (existence)

R – potřeby společenských vztahů k pracovnímu okolí (relatedness)

G – osobní rozvoj a růst lidského potenciálu (growth)

Potřeby různých úrovní mohou působit najednou a automatický přechod z jedné úrovně na druhou neexistuje. [7]

- **Herzbergův dvoufaktorový model**

Definuje dvě skupiny vzájemně rozdílných faktorů.

První skupina (motivátory) ovlivňuje pracovní spokojenost a druhá skupina nazývána hygienické faktory (frustrátory, dissatisfactory) ovlivňuje pracovní nespokojenost.

Motivátory jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí.

Dissatisfactory charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají malý vliv na pozitivní postoje k práci. [1]

Tento model identifikuje řadu základních potřeb (úspěch, uznání, postup, autonomii) a ovlivňuje přístup k pracovním úkolům. Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace.

Hygienické faktory

- pracovní řády, směrnice
- firemní benefity
- vztahy se spolupracovníky
- pracovní podmínky
- výdělek

Motivační faktory

- výkon, odpovědnost
- uznání, znalosti, dovednosti
- práce sama o sobě
- osobní růst a rozvoj
- služební postup

2.4.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)

Tato teorie klade důraz na psychologické procesy či síly, které ovlivňují motivaci. Zabývá se tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a jakým způsobem je interpretují a chápou. Tato teorie poskytuje realističtější pohled na metody motivování lidí.

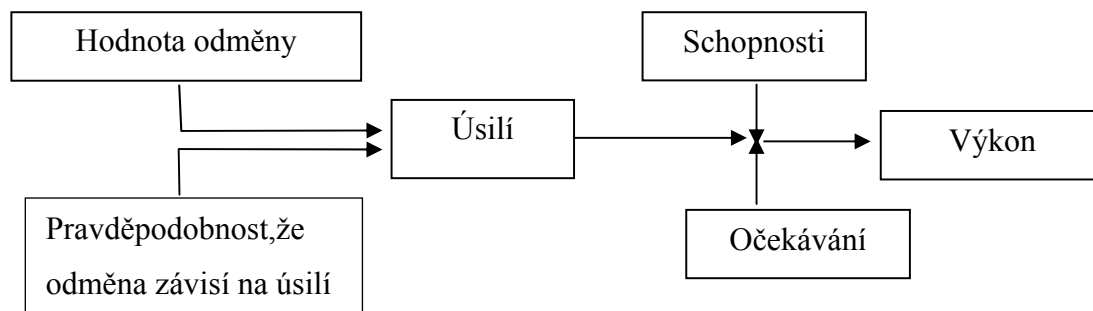
Zaměřuje se na:

- očekávání (expektační teorie)
- dosahování cílů (teorie cíle)
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) [1]

Expektační teorie

Expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že úsilí, které vynaložíme, povede k určitému výsledku. Jinými slovy, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Tuto teorii rozvinul Porter a Lawler (1968) do modelu, který uvádím na obrázku níže:

Obr. 2.3 Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, str. 226

Na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které ovlivňují úsilí lidí vkládané do jejich práce, a to:

- hodnota odměny pro jedince, kteří jsou motivováni k určité činnosti
- jejich očekávání, které se týká vztahu mezi jejich vynaloženým úsilím a odměnou

Čím větší je hodnota nějakého z těchto dvou uvedených souborů, tím vyšší je pravděpodobnost, že lidé vynaloží větší úsilí do své práce pro získání odměn.

Úsilí samo o sobě podle Portera a Lawlera někdy nestačí a existují dva faktory, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí. Jsou to:

- schopnost (inteligence, manuální dovednosti, znalosti)
- vnímání role (to, co si člověk přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat. Měl by být soulad mezi jedincem a organizací)

Teorie cíle

Tuto teorii rozvinul Latham a Lock (1979). Je názoru, že motivace a výkon jsou vyšší, když jsou lidem stanoveny náročné, ale přijatelné cíle a bude-li zpětná vazba na výkon.

Náročné cíle musí být schváleny vedením a musí být zpětná vazba. Erez a Zidon (1984) dále doplnili, že je nutný pocit závazku, aby byly cíle naplněny. Pokud lidé s cíli souhlasí, vede to stále k lepším výkonům a dosažení náročnějších cílů. I oni zdůrazňují velký význam zpětné vazby. [1]

Teorie spravedlnosti

Zaměstnanci jsou lépe motivováni, pokud se s nimi zachází spravedlivě. Lidé vnímají, jakým způsobem někdo s nimi zachází a porovnávají to s jinými lidmi. S každým jednotlivcem se má zacházet spravedlivě, jako s jinou skupinou lidí či jinou odpovídající osobou. Jedná se o osoby na stejné úrovni, při plnění stejných úkolů. V mnoha případech si lidé totiž zaslouhují rozdílný přístup a zde by bylo naopak rovné zacházení nespravedlivé. Za stejný vklad (úsilí, počet odpracovaných hodin) a ve stejné kvalifikační skupině, mají být jednotlivci odměněni stejně. Opačný efekt vede k demotivaci, ke snížení vstupů, ke konfliktům mezi kolegy. Nespravedlivé hodnocení může vést ke sporům mezi zaměstnanci a vedením, mezi odbory a vedením. Je to důvod k nespokojenosti pracovníků a nízké pracovní morálky. Člověk srovnává s jinými lidmi, co do práce vkládá a co za ni získává. Pokud je rovnost mezi poměrem vkladu a zisku dané osoby a ostatních srovnávaných osob, je to bráno jako spravedlivé. [6]

2.5 Teorie individuální motivace

Máme mnoho motivačních teorií, které nám pomáhají pochopit problematiku toho, co vlastně lidi motivuje k práci. Jde o nepřeberné množství motivačních faktorů (pochvala, uznání, důvěra, finanční odměna atd.) Jedná se o kombinaci různých motivačních nástrojů, které mohou být individuální, skupinové, ale také firemní a působí komplexně. Samotný nástroj nemůže být efektivní a pokud ano, tak pouze krátkodobě. Je velmi důležité zjistit hlavní potřeby a zájmy zaměstnance. Každý manažer by se měl naučit dovednosti a techniky, jak úspěšně tyto potřeby a zájmy zjistit, ať už formou rozhovoru či dlouhodobého pozorování. Personální manažer je pro získání informací tohoto typu velice důležitý. Má provádět šetření za účelem zjištění, jaké okolnosti ovlivňují motivaci. Po důkladném šetření spokojenosti lidí a následném poznání faktorů individuální a skupinové motivace, lze ve firmě využít motivující faktory, které z šetření vyplynuly a potlačit tak názor, že celým problémem motivace jsou jen peníze. [8]

2.6 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Míra spokojenosti záleží na každém jedinci. Závisí na jeho vlastních potřebách a očekáváních, náročnosti a na prostředí, ve kterém se nachází a pracuje. Spokojenost se týká také pocitů, které lidé mají v souvislosti se svou prací. Spokojenost většinou signalizují

pozitivní a příznivé postoje lidí k práci a nespokojenost většinou dává každý najevo svým negativním a nepříznivým postojem k práci.

Podle Guiona (1958) - morálka v práci je něco jako míra, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince a jak to vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho pracovní situace.

Podle Gilmera (1961) - morálka je pocit toho, že nás skupina pracovníků akceptuje a že do ní patříme díky oddanosti společným cílům. [1]

2.6.1 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Spokojenost jedinců se svou prací závisí na mnoha okolnostech. Záleží, zda jsou dobře odměňováni, zda nedostávají ve své kvalifikační skupině podřadnou práci, jak jsou jedinci ve své práci úspěšní či neúspěšní. Záleží také na vztazích uvnitř pracovní skupiny, jedná-li se o větší počet zaměstnanců, také sociální vztahy s pracovní skupinou, kvalitou zařízení, ve kterém pracují a vnitřními a vnějšími motivačními faktory.

Purcell a kol.(2003) se domnívají, že ke spokojenosti také dále přispívá i úspěšnost firmy, jméno, nejvíce jsou-li pracovníci dobře motivováni, jsou své práci oddáni a práce jim přináší uspokojení. Průzkumem došli k tomu, že spokojenost jde ruku v ruce i s kariérou, týmovou prací a náročností práce.

2.6.2 Spokojenost s prací a výkon

Všeobecně je známo, že když je jedinec spokojen se svou prací, vede to k jeho zlepšenému výkonu. Brayfield a Crockett (1955) došli k závěru, že produktivita je prostředkem k dosažení cíle. Kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým cílům, které jsou také dosahovány, tam se objeví i vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita.

Z toho vyplývá, že vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací a spokojený pracovník nemusí být vždy produktivním a naopak ten, kdo je produktivní, nemusí být vždy spokojeným pracovníkem.

Lepšího výkonu můžeme dosáhnout, když budou zaměstnanci spokojenější, když budou odměňováni buď zvnějšku či vnitřně pocítovanými odměnami. Když jsou lidé motivováni a spokojeni, lze dosáhnout jejich lepšího pracovního výkonu a dosáhnout jejich prostřednictvím určitých cílů. Někteří lidé i přesto, že jsou se svou prací spokojeni, nejsou nijak dále inspirováni k tomu, aby pracovali lépe. U těchto lidí je potřeba najít jiné způsoby, jak uspokojit jejich potřeby. [1]

2.6.3 Zkoumání spokojenosti s prací

Existují 4 způsoby realizace zkoumání spokojenosti:

- použití dotazníků
- použití rozhovorů
- kombinace dotazníku a rozhovoru
- využití diskusních skupin

Použití dotazníků

Dotazníky mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen určité skupině. Dotazníky mohou mít standardní (univerzální) podobu, nebo mohou být speciální. Mohou být ušity na míru speciálně dané organizaci.

U standardizovaného dotazníku klademe otázky, které jsou již vyzkoušeny a ověřeny, ale můžeme přidat i otázky, které jsou pro danou organizaci důležité. U speciálních používáme otázky k získání pro nás důležitých informací, lze zde použít také odbornou pomoc psychologa. [12]

Výhodou dotazníků jsou jejich nízké náklady, jsou levné jak z hlediska organizování, tak i analýzy. Příklad dotazníku uvádím v příloze mé bakalářské práce.

Můžeme provádět také benchmarking, což je porovnávání s jinými organizacemi.

U dotazníku bychom se měli zaměřit na to, aby byl srozumitelný, měl by být přehledný a respondenti by se v něm měli snadno orientovat. Při vyplňování bychom měli klást důraz na jednoduchost, aby ti, kteří mají odpovídat na otázky, všemu dobře porozuměli a nemuseli nad kladenými otázkami zbytečně a dlouze přemýšlet. Také bychom samozřejmě měli klást důraz na grafickou úpravu dotazníku.

Co se týká výhod dotazníku, tak je jich určitě spousta. Jako první se nabízí například to, že je to jistě nejlevnější metoda průzkumu. Stojí spíše více času nežli finančních nákladů. Dotazník je jednoduchý na zpracování a dobře se vyhodnocuje. Rozeslaný či jinak publikovaný dotazník většinou neobtěžuje, jeho vyplnění je dobrovolné a respondent ho může vyplnit v klidu doma. Dále je velké plus dotazníku, že je anonymní. Respondenti se tak nemusí obávat nějakého postihu či kritiky a mohou upřímně odpovědět na kladené otázky. Další velkou výhodou dotazníku je to, že se ho může zúčastnit velké množství lidí. Téměř neomezeně. Záleží kdo a za jakým účelem dotazník rozesílá.

Také třídění otázek v dotazníku by mělo mít svůj řád. Na začátku by se měly uvádět otázky zajímavé, ty, které zaujmou. Dále by se měly uvádět otázky o něco důležitější, možná vyžadující o něco více soustředění a na konec se řadí otázky méně důležité, u kterých není nutno přemýšlet, vesměs by měly být na konec řazeny také otázky věku, pohlaví atd.

Ochotu respondentů vyplnit a následně i odevzdat dotazník ovlivňuje jistě mnoho faktorů.

Délka dotazníku by měla být tak akorát, to znamená přibližně okolo dvaceti otázek, dotazník by neměl být příliš dlouhý, složitý a dotěrný. Také průvodní dopis k dotazníku, který respondenti obdrží, by měl zaujmout a tím pádem motivovat k jeho vyplnění.

Použití rozhovorů

Rozhovor může být formou otevřených otázek s otevřeným koncem. U rozhovoru můžeme volně diskutovat na dané téma, nebo můžeme jít do hloubky daného tématu.

Rozhovory mohou být polostrukturované, kde se držíme bodů, kterých se má rozhovor týkat, ale správně by se měla nechat volná působnost diskusi týkající se těchto bodů.

Přísně strukturované dotazníky jsou pak vlastně ústním použitím dotazníku. Skutečné názory se dovíme z individuálních rozhovorů, kde necháme prostor pro diskusi a vyjádření svého názoru. [13]

I rozhovor má pár svých pravidel, která bychom měli dodržovat. Nejprve bychom se měli představit a obeznámit účastníka s tím, čeho se bude rozhovor týkat. Vysvětlit třeba také to, podle čeho nebo proč byl tázaný vybrán, přislíbit mu důvěrnost jeho odpovědí a údajů, které budou zjištěny. Dále by měl být obeznámen také s možností, zda a jak bude informován o případných výsledcích.

Rozhovor má zajisté také spoustu svých výhod. Používáme kvalitní techniku, na které je vše zaznamenáno. Pokud uděláme chybu v otázce, můžeme ji opravit či účastníka nasměrovat tam, kam chceme, pokud kladené otázky špatně rozumí. Další výhodou je určitě i to, že můžeme zaznamenat přímé reakce dotazovaných. Pokud vedeme diskusi a dostává se nám nedostačujících odpovědí, můžeme zvolit i doplňující otázky.

Kombinace dotazníku a rozhovoru

Zde kombinujeme údaje z dotazníku a údaje z rozhovorů. Je to ideální způsob, jak se dovědět, co nás zajímá. U této metody, kdy kombinujeme obě dvě varianty, bychom se měli dostat k jádru věci, tato metoda je doporučována i když časově je o něco náročnější.

Využití diskusních skupin

Je vybrána určitá diskusní skupina a tato skupina má zastoupit názory týkající se organizace. Skupina musí být dobře informovaná, strukturovaná, musí být konstruktivní a důvěryhodná.

2.6.4 Posouzení a vyhodnocení výsledků

Celkové ukazatele spokojenosti neodhalí pokaždé zajímavé informace. Někteří lidé, když jsou dotazováni a mohou si postěžovat a sdělit i své negativní názory, vždy tak neučiní. Neupozorní na některé stinné stránky jejich práce a tak se mnohdy cenné informace nedovíme ani touhle cestou, tedy formou dotazníků a rozhovorů. Mnozí pracovníci se již smířili se svou prací, nemají touhu dělat něco jiného, chtějí v práci pokračovat, i když nejsou vždy spokojeni a tak i své stížnosti, na které by mohli upozornit, si často nechají pro sebe a my se formou dotazníků či rozhovorů nedovíme cenné informace. Proto jsou důležitá i setkání v diskusních skupinách, které umožňují prozkoumat jakýkoliv problém do hloubky. [1]

2.7 Motivace a peníze

Nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Někteří lidé jsou více motivováni penězi než jiní. Přesto peníze v jakékoliv formě jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Poskytují to, co většina lidí chce.

Díky penězům mohou lidé uspokojit řadu svých různých potřeb a cílů. V pravidelných dávkách uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Bezesporu také uspokojují potřebu sebeúcty a postavení, penězi se může člověk odlišit od ostatních a získat určitou prestiž. Peníze bohužel mohou přejít až v rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost. Peníze v každém jedinci probudí motivující sílu, avšak u každého jedince je to jinak. Každý uspokojuje své potřeby jiným způsobem a pro každého jedince mají peníze jiný význam. Plat je zajisté dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a peněžní stimuly motivují lidi odjakživa.

Peníze mohou přinést pozitivní motivaci už jen proto, že je lidé potřebují, ale také proto, že peníze slouží jako nástroj uznání. Peníze mohou být jedním z faktorů pro setrvávání v organizaci, naopak špatně zvolený systém odměňování může zaměstnance demotivovat.

Další průzkum v této oblasti provedl Jaques (1961), který kladl důraz na to, aby byly zvoleny systémy slušné a spravedlivé a aby odměna byla provázána s úsilím a mírou odpovědnosti. Ve stejném kolektivu a za stejnou práci by měli všichni dostat stejné množství peněz. [1]

2.8 Hodnocení zaměstnanců

Patří mezi důležité personální činnosti. Umožňuje zpětně zhodnotit to, jak zaměstnanec v minulém období pracoval a na základě toho lze vytyčit další cíle. Cílem je, aby pracovní cíle zaměstnanců byly v souladu s pracovními cíli organizace. Je významným nástrojem pro manažery k motivaci zaměstnanců. Hodnocení má význam jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci. U hodnocení probíhá více činností a to zjišťování, posuzování, stanovování úkolů týkajících se pracovního výkonu, či případná náprava.

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

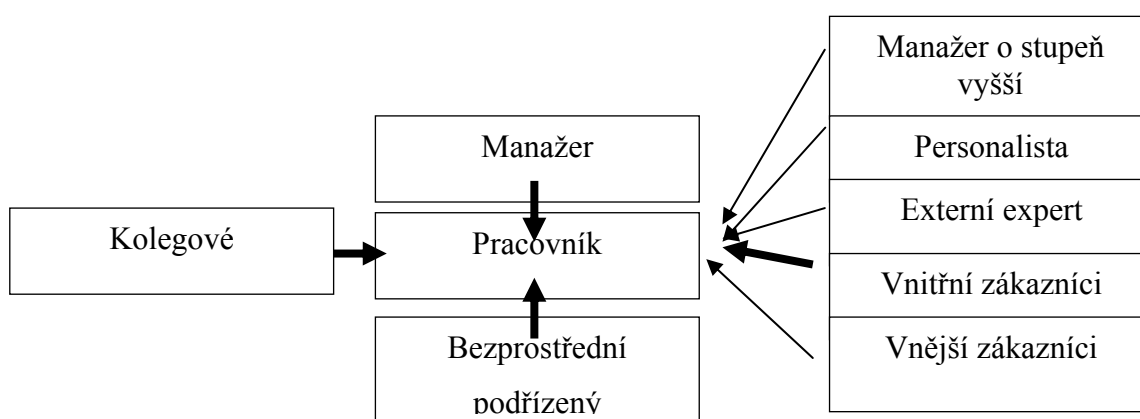
Neformální hodnocení – nadřízený průběžně hodnotí svého zaměstnance během výkonu jeho práce. Jde o každodenní vztah mezi nadřízeným a podřízeným, je součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Většinou se nijak nezaznamenává a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. [6]

Formální hodnocení – základním rysem tohoto hodnocení je plánovitost a systematickosti. Je racionální a má pravidelný interval. Pořizují se z něj také záznamy. Tyto záznamy slouží jako podklad, přikládají se k dokumentaci konkrétního zaměstnance. U tohoto hodnocení se může objevit i příležitostné hodnocení. Souvisí s ukončením pracovního poměru zaměstnance, kdy se zpracovává jeho pracovní posudek.

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitý proces, pracovníky může hodnotit: [5]

- bezprostřední nadřízený
- nadřízený bezprostředního nadřízeného
- pracovník personálního útvaru
- nezávislý externí hodnotitel
- hodnocení zákazníky
- hodnocení spolupracovníkem či skupinou spolupracovníků
- hodnocení podřízeným
- sebehodnocení
- týmové hodnocení
- assessment centre
- ostatní veřejnost

Obr. 2.4 Rozšířené třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků



➡ Hlavní zdroje zpětné vazby
→ Dodatečné zdroje zpětné vazby

Zdroj: Koubek, 2007, str. 218

Assessment centre

V této metodě se používají situační testy k pozorování specifického chování účastníka. Situační testy obsahují různá cvičení. Účastníci zde mají za úkol např. Analyzovat marketingový problém, připravit zprávu, ústně prezentovat či třeba vyřešit stížnost zákazníka. Účastníci jsou pozorováni hodnotiteli, posléze se všichni sejdou na setkání hodnotitelů. Výsledkem je písemná zpráva, kde jsou uvedeny silné a slabé stránky jednotlivých uchazečů.

[16]

Hodnocení zaměstnanců je sociální proces, který se zabývá otázkami: [4]

PROČ hodnotit

JAK měřit (metody)

KDO má hodnotit

KDY hodnotit

JAK sdělit výsledky hodnocení.

JAKÉ pracovní jednání hodnotit

2.9 Odměňování zaměstnanců

Odměňování patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Jde o to vytvořit takový motivační mechanismus, aby podporoval tvorbu proaktivního podnikatelského klimatu. Většina manažerů se shoduje na tom, že důvodem, aby zaměstnanec setrval ve firmě, není pouze finanční odměna. Odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat její klíčové prvky. Cílem odměňování by mělo být také vytvořit dobré podnikatelské klima, kde je spokojený jak zaměstnanec, tak i zákazník. [3]

Moderní pojetí odměňování zahrnuje mnoho činností. Neznamená pouze odměňování formou mzdy či platu, nebo jiných peněžních odměn, poskytovaných organizací pracovníkovi za jeho vykonanou práci. Zahrnuje mnoho dalších forem jako např. povýšení, uznání, zaměstnanecké výhody peněžní i nepeněžní, vzdělávání poskytované organizací atd. Tento způsob odměňování, kdy jsou odměny více či méně hmatatelné, patří do tzv. vnějších odměn. [6]

Další formou odměňování jsou také tzv. vnitřní odměny. Tyto odměny nemají hmotnou povahu, souvisí se spokojeností pracovníka se svou prací. Ke spokojenosti řadíme také radost, kterou mu práce přináší, příjemné pocity, pocit užitečnosti a úspěšnosti, sladění jeho potřeb s jeho osobností, zájmy a hodnotami.

Používají se peněžní i nepeněžní formy odměňování. Obě uvedené odměny tvoří odměnu celkovou.

Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Záleží na podniku, jaké z těchto možností odměňování využije a jaká bude struktura celkové odměny. Odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků. Klíčová otázka pro odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.

Systém odměňování by měl být ušit na míru nejen konkrétní organizaci, ale také zaměstnancům. Musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně a odměny jsou závislé na dobrém výkonu. [5]

2.10 Psychologické chápání potřeb v motivaci

Za základní psychologický faktor motivace se považuje potřeba. Tento pojem známe jak z ekonomie, tak i z psychologie. Ovšem jistý rozdíl v chápání potřeby se zde určitě vyskytuje, obě vědy vykládají potřebu trochu jinak. Ekonomie chápe tento jev jako

pocitování nedostatku, ať už jde o určitý produkt, práci apod. Psychologie potřebu vnímá jako nějaké napětí a následující potřebu redukce čili uspokojení tohoto napětí.

Je velice důležité, aby každá potřeba měla nějaký předmět – proto je nutné připisovat potřeby situacím a objektům. Dá se tím pádem konstatovat, že potřeby vykonávají řídicí činnost subjektu.

Ekonomové ztotožňují potřeby s vnějším světem, zatímco psychologové jako motivační stavy. Když ekonom vidí potřebu např. mp3 přehrávače, psycholog tuto potřebu rozebere dál a vidí v ní i uspokojení dalších potřeb, jako např. relax při poslouchání hudby, odreagování se atd. Pro ekonomy je potřeba jako stav motivace vedoucí k dosažení vlastního uspokojení spolu s prostředkem uspokojení. Psychologové si vykládají potřebu dle vyskytujících se situací, se kterou ztotožňují i potřeby. To, co ekonomové považují jen za obyčejnou lidskou potřebu, řadí psychologové mezi motivátory, ať už vnější či vnitřní. [2]

2.11 Metody sběru dat

Kvalita informací je reprezentována vlastnostmi, jako je objektivita, návratnost a úplnost údajů. Pro získání pro mne potřebných informací jsem použila metodu dotazníku. Objektivita v tomto případě znamená, že pravdivě zaznamenává zkoumané jevy a znaky. Při použití jiných metod ve stejném zkoumaném prostředí, bychom měli dojít ke stejnému výsledku. Dotazník je považován za nejlepší metodu k zjištění spokojenosti zaměstnanců. Mohou se v něm kombinovat otevřené a zavřené otázky. V zavřených otázkách dostane dotazovaný k dispozici výčet odpovědí, ze kterých vybere a označí odpověď, kterou si zvolil a v otevřených otázkách může dotazovaný formulovat odpovědi sám. [9]

Společnost Trojek mi poskytla informace a dovolila mi aplikovat dotazník mezi své zaměstnance k zjištění jejich spokojenosti. Cílem bylo zmapovat názory zaměstnanců v dané společnosti, a to z pohledu celkové spokojenosti, pracovních podmínek, zaměstnaneckých výhod a odměňování, pracovních vztahů, komunikační úrovně, spolupráce, seberealizace, vedení společnosti, cílů a strategie společnosti.

Výsledek mého výzkumu chce společnost použít jako podklad k inspiraci, či k realizaci případných změn a řešení. Společnost žádala své zaměstnance o pravdivost odpovědí, vysokou účast a zaručovala jim anonymitu. Vedení informovalo své zaměstnance o důvodu tohoto šetření, zodpovědělo otázky, proč se mají dotazníkového šetření zúčastnit.

Pokud by tento krok vysvětlení vynechali, mohli by dát průchod jisté nedůvěře ze strany zaměstnanců, proč musí tyto otázky zodpovídat a zda se ve společnosti něco neděje. Mohla by tak vzrůst nedůvěra, obavy či strach a nechuť zúčastnit se tohoto šetření.

Po vyjasnění vládla nadále příjemná atmosféra a zaměstnanci se dotazníkového šetření zúčastnili rádi. Věnovali chvíli svého času na zodpovězení připravených otázek a tím přispěli ke spokojenosti všech, neboť tyto informace přijdou vhod nejen mi, kdy poslouží jako příloha k mé bakalářské práci, ale také vedení společnosti a v neposlední řadě jim samotným. V případě zjištění nějakého nedostatku se o tyto informace může vedení společnosti opřít a napravit neřešený či skrytý problém ke spokojenosti a prospěchu celé firmy.

3. Charakteristika společnosti

V této kapitole provedu charakteristiku akciové společnosti Trojek, analyzuji její strukturu, hodnoty, zaměřím se na její cíle a celkový vývoj a zaměření.

3.1 Představení společnosti

Akciová společnost Trojek je nejvýznamnější tuzemská společnost zabývající se nakládáním s ocelovými odpady a barevnými kovy. Zabývá se rovněž obchodní činností v této oblasti na území České republiky. Tato společnost je rodinnou společností a na území republiky působí od roku 1994.

Obrat společnosti Trojek je momentálně cca 5 miliard Kč ročně a množství vyexpedovaného ocelového odpadu je 550 tisíc tun ročně. V roce 2007 společně se svou dceřinou společností MSK a.s. dosáhli podílu na trhu přes 20 %. [15]

▪ Významný dodavatel šrotu

Společnost je významným přímým dodavatelem ocelového odpadu do českých hutních společností, jako jsou např. EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s., VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s., ArcelorMittal Ostrava a.s. a TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s. a významným exportérem ocelových šrotů do hutí v Polsku, Německu, Rakousku a Itálii.

▪ Kvalitní technické vybavení

Společnost disponuje rozlehlými vlečkovými šrotišti v Ostravě-Heřmanicích, Ostravě-Mariánských Horách, Ostravě-Vítkovicích, Otrokovicích a v Kolíně. Dále provozuje řadu

menších provozů. Disponuje rovněž kvalitním technickým vybavením pro svoz ocelových odpadů a manipulační technikou. Neustále investuje do nových nákladních automobilů, bagrů a dalších strojních zařízení. Díky této skutečnosti má v ČR nejmodernější techniku. [15]

3.2 Služby

- **Výkup železného šrotu**

Provozovny společnosti vykupují všechny druhy ocelových a legovaných odpadů, včetně odpadů z barevných kovů.

- **Nakládka po celé Moravě**

Moderní technický park dovoluje společnosti provádět nakládku a odběr materiálu kdekoliv po celé Moravě.

- **Kontejnerový servis**

Firma poskytuje kontejnerový servis: přistavení požadovaného kontejneru zdarma a jeho následné pravidelné či jednorázové vyvezení.

- **Likvidace technologických celků**

Komplexní zajištění demolice a likvidace technologických celků (od kotelen až po celé závody).

- **Nadstandardní platební podmínky**

Týká se platebních podmínek, které jsou nadstandardní, tzn. zálohy, platby v hotovosti.

- **Prodej užitkového materiálu**

- trubky černé
- plochá ocel
- žebříková ocel
- profily – L, I, U

Obr. 3.1 Zpracování železného šrotu



Zdroj: <http://www.trojek.cz/>

Obr. 3.2 Skládka železného šrotu



Zdroj: <http://www.trojek.cz/>

3.3 Provozovny

Společnost Trojek působí na mnoha místech v Severomoravském kraji. Níže uvádím jejich stávající provozovny: [15]

- Bohumín
- Bystřice pod Hostýnem
- Kolín
- Krnov
- Opava
- Ostrava - Kunčičky
- Ostrava - Mariánské Hory
- Ostrava – Přívoz
- Otrokovice
- Valašské Meziříčí

3.4 Technika

Společnost disponuje velmi dobrým technickým vybavením, do kterého neustále investuje.

Do kategorie technického vybavení patří:

- tahače
- užitková vozidla
- ostatní technika
- bagry

Obr. 3.3 Tahač



Zdroj: <http://www.trojek.cz/>

Obr. 3.4 Bagr



Zdroj: <http://www.trojek.cz/>

3.5 Cíle a politika kvality

Společnost Trojek má stanovenou politiku kvality a životního prostředí.

Cílem je zajištění tvorby systému kvality a systému životního prostředí, jejich rozvoj, udržování a také neustálé vylepšování. Firma dodržuje normy ČSN EN ISO řady 9000:2009 a ČSN EN ISO řady 14000:2005

- Základní cíl je dosáhnout toho, aby společnost byla vyhledávaným obchodním partnerem a dodavatelem v oblasti nákupu, zpracování a prodeje železného a neželezného odpadu. Vytvořit pocit jistoty nejen u zákazníka, ale také u zaměstnanců společnosti
- Společnost se ztotožňuje s požadavky norem ČSN, tj. s principy účinného zavádění a neustálého zdokonalování řízení procesů ovlivňujících kvalitu výroby a služeb
- Vytvářet podmínky pro vzdělávání zaměstnanců v oblasti nákupu, zpracování a prodeje železného a neželezného odpadu
- Neustále vytvářet potřebné organizační, personální a finanční zdroje pro zavedení a rozvoj a zlepšování systému kvality
- Hlavním cílem je neustále zlepšovat činnosti a zabezpečování kvality poskytovaných služeb
- Spoluúčast na tvorbě kvality mají i subdodavatelé, proto společnost musí s nimi rozvíjet neustálou aktivní spolupráci a objasňovat si vzájemné požadavky
- Pravidelně přezkoumávat systém řízení kvality a systém životního prostředí
- Stanovovat cílové hodnoty v oblasti životního prostředí a neustále zlepšovat systém kvality
- Plnit legislativu platné pro oblast životního prostředí

- Minimalizovat vznik odpadů v rámci možností
- Zpřísnit kontrolu materiálových vstupů i samotných technologických postupů a zabránit plýtvání surovinami a energiemi

V roce 2003 společnost obdržela ocenění *Nejlepší dodavatel Vítkovice, a.s. a dceřiných společností za rok 2002*.

Společnost je nositelem osvědčení o dodavatelské způsobilosti vydané *Českou asociací pro nákup a logistiku*.

Cílem společnosti je být stále lepší a konkurenceschopnější a udržet se neustále na přední příčce v tabulce dodavatelů šrotu do hutních podniků. [15]

Tab. 3.1 Největší dodavatelé šrotů do hutních podniků ČR v r. 2007

DODAVATEL	PODÍL
MORAVSKOSLEZSKÝ KOVOŠROT	11,40 %
DEMONTA T OSTRAVA	11,40 %
TSR	11,20 %
TROJEK OSTRAVA	9,00 %

Uskupení TROJEK a MORAVSKOSLEZSKÝ KŠ = 20,4 %

Zdroj: <http://www.trojek.cz/>

V roce 2008 obdržela společnost ocenění *Exportér roku 2008*.

Toto ocenění znamená, že společnost měla za poslední 2 roky největší nárůst exportu a že celkový objem přesahuje 500 mil. Kč. [15]

3.6 Organizace společnosti

Společnost Trojek je akciová společnost, která zaměstnává 150 zaměstnanců. Její vedení je převážně složeno z rodinných příslušníků. Společnost má zvoleny své orgány, a to:

- představenstvo
- valná hromada
- dozorčí rada

Představenstvo řídí činnost společnosti, valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a dozorčí rada zastává funkci kontrolního orgánu společnosti.

V této společnosti funguje také personální oddělení a sekretariát. O personální záležitosti se stará personální ředitelka, která je taktéž vedoucí sekretariátu. Stará se o veškeré personální záležitosti, náborů zaměstnanců a také samozřejmě o motivaci zaměstnanců. Po dobu mé práce mi dovolila navštěvovat jejich společnost a byla mi nápomocna, pokud jsem se potřebovala o něčem informovat. Na personálním oddělení, samozřejmě ve spolupráci s vedením společnosti, zabezpečují i to, aby společnost bezchybně fungovala.

To znamená, že zajišťují a starají se o následující úkony, jako je například:

- dosahovat vytyčených hospodářských výsledků společnosti v požadované kvalitě, plánovat strategii tak, aby všechny strategie byly v souladu a to jak personální činnost, tak i standardy společnosti
- kontrolovat a aktualizovat systém odměňování, mít pod kontrolou požadovaný počet zaměstnanců, ti nesmí chybět, ale naopak ani zbytečně přebývat
- dohlížet také na kvalifikaci zaměstnanců, aby každý pracovník odpovídal profesi, kterou vykonává, mít zaměstnance v požadované kvalitě, s požadovaným vzděláním, popřípadě zajišťovat kurzy a rekvalifikace
- sledovat vztahy mezi zaměstnanci, sledovat jejich chování jak vůči sobě, tak k celé společnosti, mít pod kontrolou, zda je toto chování v souladu s platnou legislativou, zda neodporuje předpisům a sledovat celkovou účast a ochotu při plnění pracovních povinností
- dodržovat pravidla zavedeného systému hodnocení, pravidelně porovnávat s trhem práce, dohodnout systém odměn, benefitů
- starat se o nábor zaměstnanců, vyřizovat žádosti o práci
- zajišťovat poradenství pro zaměstnance, jak ve věci pracovně-právní (obeznámit včas s veškerými změnami), tak i ve věci jejich sporů či konfliktů (umět nastavit spravedlivé disciplinární postihy).
- personální ředitelka má na starosti také kontrolu faktur. Každou příchozí fakturu, která dojde do sídla společnosti, musí odsouhlasit a zkontrolovat. O faktury vydané se stará fakturantka, nad kterou má ředitelka také dohled.

Nesmím opomenout také oddělení finanční, které se podílí taktéž na chodu společnosti.

Je zde zaměstnána mzdová účetní. Náplní její práce je mzdová evidence, daňová prohlášení, mzdy zaměstnanců, nemocenské atd.

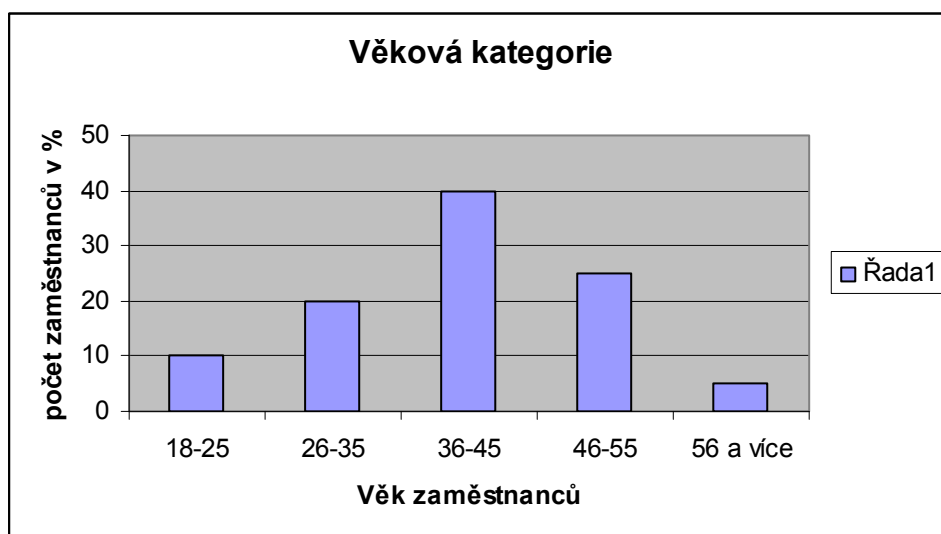
3.7 Struktura zaměstnanců

Zaměstnance ve společnosti bychom mohli rozdělit do několika skupin. Od personálního oddělení, finančního oddělení a sekretariátu, kde jsou zaměstnány především ženy, k pozicím technickým a dělnické profese, kde jsou zaměstnáni více muži. Pokud bych měla zhodnotit společnost jako celek, je v ní zaměstnáno více mužů nežli žen. Je to dáno vlastně náplní práce této firmy, která je zaměřena více na fyzickou a náročnou práci, dělnické profese, které vesměs zastávají muži.

3.7.1 Věková kategorie zaměstnanců

Ve společnosti jsou zaměstnáni zaměstnanci všech věkových skupin. Od plnoletosti až po důchodový věk. Nejméně jsou zde zaměstnáni zaměstnanci nejvyšší věkové kategorie, tj. 56 a více let a překvapivě také nejnižší kategorie, což je 18-25 let. Dle získaných informací z dotazníku můžu konstatovat, že největší skupinu zastávají pracovníci v rozmezí 36-45 let.

Graf 3.1 Znáznornění věkových skupin



Zdroj: vlastní zpracování

3.7.2 Vzdělání zaměstnanců

Ve společnosti mohou najít uplatnění téměř všichni. Pokud společnost zaměstnance potřebuje a má pro něho odpovídající práci, mohou zde být zaměstnáni lidé s výučním listem, až po vysokoškolské absolventy. Pakliže se obě strany dohodnou, nic nebrání tomu, sepsat pracovní smlouvu. Pokud by zaměstnanec s výučním listem potřeboval rekvalifikaci a patřičné proškolení, společnost v rámci svých služeb toto školení provede. Je to v zájmu obou stran. Zaměstnanec tak získá patřičnou a neméně důležitou praxi k tomu, aby mohl svou práci vykonávat co nejlépe a zaměstnavatel tak má jistotu, že udělal vše proto, aby tato práce byla vykonávána kompetentní osobou. Nemohou tak nastat případné komplikace zaviněné nevědomostí či špatnou orientací ve výkonu práce zaměstnance.

Zaměstnanci s nižším vzděláním tedy s výučním listem, zastávají dělnické profese, jsou součástí procesu při zpracovávání materiálu a železného šrotu. Jsou to zaměstnanci ve skladech, řidiči, obsluhovači strojů atd. Pokud jde o ženy, jsou to především uklízečky.

Na personálním oddělení a sekretariátě jsou především absolventi středních škol, dokončených maturitní zkouškou. Vysokoškolská vzdělání se pak objevují ve funkcích technicko-poradenských, na finančním oddělení a ve vedení společnosti.

Graf 3.2 Znázornění dosaženého vzdělání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

4. Analýza stávajícího systému ve společnosti

V této části mé bakalářské práce provedu analýzu, tzn. rozbor motivace zaměstnanců ve společnosti Trojek. Analýzu mohu zakládat na tom, co jsem během návštěv ve společnosti zjistila, kdy jsem konzultovala vše to, co mne zajímalo. S personální ředitelkou jsme probraly všechny potřebné informace k mé práci, co se týká zaměstnanců, systému odměňování, motivování atd. Na základě toho se budu snažit objasnit, jak společnost v této oblasti motivování funguje a její stávající systém motivování zaměstnanců. K této části jsem využila dotazníku, z jehož výsledků mohu vyvodit i následnou míru spokojenosti zaměstnanců.

4.1 Systém odměňování

Nejen u nás, ale všude ve světě je jako systém odměňování zavedena mzda či plat. To je hlavním motivátorem a hnacím motorem každého člověka. Ano, mnoho lidí pracuje, plní si své sny, práce ho baví a naplňuje, ovšem ten hlavní důvod, proč všichni pracujeme je mzda, plat. Všichni potřebujeme peníze k tomu, abychom mohli jako lidé fungovat.

MZDA

Mzda je odměna za práci v pracovně právním vztahu, je to peněžité plnění. Mzdu poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci za práci, kterou odvedl. Mzda může být tvořena mnoha skutečnostmi, podle toho jak je namáhavá, složitá či jakou má zaměstnanec odpovědnost. Mzda se vyplácí po vykonání práce, v následujícím kalendářním měsíci ve výplatním termínu, který je sjednán. Většinou nejpozději do patnáctého dne následujícího měsíce po odpracovaném měsíci. Narozdíl od platu je vyplácena v soukromém sektoru, zatímco plat náleží jen zaměstnancům zákonem určených institucí. [14]

Ve společnosti Trojek je zaveden bezhotovostní styk, peníze se zaměstnanci odvádějí na jeho bankovní účet. V případě výpovědi z obou stran se ve společnosti řídí dle platných zákonů, nemají žádné jiné či zvláštní podmínky.

Mzdový systém ve společnosti Trojek se skládá z tarifních tříd. Zaměstnanci jsou zde, jako to bývá zvykem, rozděleni podle funkce, kterou vykonávají, případně podle dosaženého vzdělání. V některých případech se jedná také o zkušenosti, znalosti, či délku praxe nebo počet odpracovaných let. Základem odměňování ve společnosti je měsíční mzda. Zaměstnanci mají stanoven pevný základ, jedná se o pevnou částku, která je stanovena pro sjednanou

pracovní dobu. Další možností tvoření mzdy mohou být také příplatky. Příplatky se dávají zaměstnancům v případě jeho snahy nebo většího vytižení. Příplatky mohou být také za jisté nestandardní situace, ve stížených podmínkách. Nejvíce se vyplácejí za práci přesčas, za práci v sobotu a v neděli a o svátcích. Ve společnosti jsou zavedeny také odměny. Odměna je navrhována v případě, kdy zaměstnanec odvedl velmi dobré pracovní výsledky či pracoval třeba na nějakém projektu, vyvíjel aktivitu pro společnost, splnil zadaný úkol. Odměny se nevyplácí pravidelně, navrhuje je vedoucí na základě výše uvedených skutečností. V neposlední řadě bych neměla opomenout i další druh odměňování a to jsou prémie. Prémie závisí většinou na tom, jak se společnosti daří. A od toho se odvíjí i výše prémie. Pokud jsou majitelé společnosti spokojeni s hospodářským výsledkem, mohou navrhnout vyplácení prémie pro své zaměstnance.

Pokud bych tuto část měla shrnout, skládá se systém odměňování ve společnosti Trojek z následujících složek:

- měsíční mzda
- příplatky
- odměny
- prémie

4.2 Zaměstnanecké výhody

V dnešní době si již většina společností uvědomuje, že jisté výhody mohou pozitivně působit na zaměstnance a na jejich motivaci k práci, k tomu, mít svou práci rád. Motivovaní zaměstnanci podávají ve většině případů lepší výsledky.

Kromě mezd poskytuje společnost svým zaměstnancům i různé výhody. Ty jsou většinou plošně pro řadu zaměstnanců stejné, avšak i pro jistou část zaměstnanců jsou poskytovány různé výhody dle potřeb zaměstnance, většinou ovšem potřebné k výkonu práce.

Výhody jsou různé, vedení společnosti musí uznat co je potřebné a dle těchto dispozic pak navrhnou zaměstnanecké výhody. Může to být např. služební automobil nebo mobilní telefon, v neposlední řadě také notebook. Tyto výhody, které jsem uvedla, jako je automobil, telefon či notebook, jsou určeny pouze zaměstnancům ve vedoucích pozicích. Dle dohody mohou zaměstnanci využívat tyto výhody nejen k práci, ale také ke svým osobním účelům. K dalším výhodám bych zde zařadila také vzdělávací kurzy, jako např. jazykové kurzy a různá rekvalifikační školení.

4.2.1 Oblast vzdělávání

- **Školení**

Ve společnosti probíhá nejvíce školení a rekvalifikačních kurzů. Ze strany zaměstnavatele zde jde o určitý cíl. Aby každý zaměstnanec, který ve firmě vykonává svůj druh práce, byl dobře proškolen, práci dostatečně rozuměl a mohl svou pozici perfektně zastávat. Pokud jde o rekvalifikační školení, jde o to, že společnost si dovede zaškolit a kvalifikovat tak každého zaměstnance s různým zaměřením do pozice, kterou je třeba ve společnosti vykonávat, např. jeřábník, obsluha stroje. Pokud chce zaměstnanec ve společnosti pracovat, nemusí být např. pro dělnickou profesi vyučen přímo v daném oboru, pro daný typ strojů. Společnost je schopna poskytnout mu tyto výhody a provést školení a rekvalifikaci na vlastní náklady. Společnost není proti, vidí v tom jistý druh výhody, mít dobře proškolené zaměstnance.

- **Jazykové kurzy**

Pokud jde o další typ kurzů a vzdělávání, ráda bych se zde zmínila o jazykových kurzech. Jazykové kurzy jsou v dnešní době velmi oblíbené a jejich oblíbenost stále stoupá. Není o ně zájem jen mezi mladými lidmi, ale naopak. Čím dál větší zájem mají lidé středního věku. V době dnešních možností, motivuje stále více lidí učit se cizím jazykům, i když to bezprostředně nesouvisí s výkonem jejich práce a povoláním. Společnost pořádala loni pro své zaměstnance kurz anglického jazyka. Shledali se v tomto případě s velkým nadšením zaměstnanců. Jazykového kurzu se nakonec zúčastnilo zhruba 10 % zaměstnanců, nejvíce z personálního oddělení.

- **Studium**

Společnost dále v několika případech podpořila kvalifikaci zaměstnanců, a to proplacením školného při studiu na vysoké škole. Tato výhoda byla pro určitý okruh zaměstnanců, hlavně ve vedoucích pozicích.

4.2.2 Oblast sociální

V této oblasti bych se chtěla zmínit o následujících výhodách, které jsem ve společnosti zjistila, jako je stravování, dovolená, penzijní připojištění atd.

▪ **Stravenky**

Každý zaměstnanec má nárok na jídlo během své pracovní doby. Ve většině firem je zavedena polední půlhodinová či hodinová přestávka určená k občerstvení. Každý zaměstnavatel musí tuto přestávku respektovat. V některých společnostech jsou pevně stanoveny doby a určeny časové přestávky na občerstvení. Ve státních institucích, také v bankovníctví a všude na úřadech jsou většinou tyto přestávky striktně dodržovány. Ve společnosti Trojek mají zavedenou polední přestávku také. Nemusí se striktně časově dodržovat, není určena od – do, zaměstnanci ji využívají dle svých potřeb. Musí ovšem dodržet 8 odpracovaných hodin. K tomu mají přestávku, kterou si vybírají zhruba v polovině na oběd či odpočinek.

Ve společnosti není žádná závodní jídelna, je však zde v blízkém okolí restaurační zařízení, kde se lze stravovat a kde se také za tímto účelem dělá polední menu.

Ve společnosti jsou zavedeny stravenky, zaměstnavatel tak touto formou přispívá zaměstnancům na stravné. Poukázky jsou v hodnotě 80,- Kč, kdy zaměstnanec si hradí z této částky 45 %.

▪ **Dovolená**

Všem zaměstnaným osobám vzniká nárok na dovolenou. Zákonem je dáno 20 dní placené dovolené. Když zaměstnanec odpracuje jeden měsíc, má nárok na jeden den dovolené. Po uplynutí zkušební doby může o dovolenou požádat kdykoli. Ale protože se jedná o větší počet zaměstnanců, musí se tito mezi sebou nějak domluvit, nebo případně situaci vyřešit s vedoucím.

Dovolená by se měla nahlásit řádně předem, aby nevznikly ve společnosti problémy. V krajním případě může zaměstnanec požádat 3 dny předem, vždy to musí ale zkontrolovat s vedením společnosti a ti to musí zaměstnanci schválit. Obvyklé dovolené jsou týdenní, více zaměstnanců využívá třeba jen pár dní, nebo si upisuje například půl dne, pokud potřebuje vyřizovat něco na úřadech či pro své soukromé aktivity. Pokud jde naopak o dovolenou delší než týden, měla by se řádně nahlásit a odsouhlasit s vedením společnosti. Pokud zaměstnanec potřebuje volna o něco více, ať už z jakéhokoliv důvodu a vyčerpá veškerou svou placenou dovolenou, může požádat o neplacené volno.

▪ **Penzijní připojištění**

Na základě domluvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci začala firma poskytovat penzijní připojištění svým zaměstnancům. Jedná se o částku 200,- Kč měsíčně.

4.3 Dotazníkové šetření

Abych se dostala k potřebným informacím, které potřebuji ke své práci, zvolila jsem metodu dotazníkového šetření. Myslím, že je to dobrá varianta, jak získat objektivní informace. Tato metoda je rychlá a nenákladná, jak časově, tak finančně. Je také přehledná a myslím, že neobtěžuje. Respondent si může v klidu pročíst otázky, má čas také na rozmýšlení, pokud to potřebuje a nikdo na něho nijak netlačí. Myslím, že zaměstnancům byla tato metoda příjemnější, než např. rozhovor. Ten jsem nechtěla používat z časových důvodů, kdy jsem nechtěla pracovníky ve společnosti odvádět na delší dobu od výkonu jejich práce.

Dotazník jsem sestavila celkem z dvaceti čtyř otázek, které se vztahovaly k tématu mé práce a to je osobní motivace a spokojenost s prací zaměstnanců. Otázky jsem volila uzavřené i otevřené. Formulovala jsem je tak, aby byly snadno pochopitelné, srozumitelné a nijak netížily při odpovědi. Volila jsem metodu klasického testu, kdy měli zaměstnanci možnost vybrat svou odpověď zakroužkováním jedné z předepsaných variant.

Formou otevřených otázek jsem dala všem zaměstnancům prostor pro vyjádření jejich názorů k danému tématu, neboť kladené otázky nemusely obsahovat vše, co by chtěl zaměstnanec sdělit. Dotazníky byly samozřejmě anonymní. Rozdala jsem jich celkem padesát, kdy se mi vrátily všechny vyplněné. Mám-li tedy zhodnotit úspěšnost tohoto dílčího projektu, tak ta byla stoprocentní.

S dotazníky mi pomohla personální ředitelka, která se postarala o jejich distribuci ve společnosti. Byly rozdány v celém personálním a ekonomickém úseku, managerům a dělnickým profesím. Domnívám se, že přibližně polovina dotazníků z celkového počtu byla delegována po administrativní budově a druhá v prostorech provozu dané společnosti.

Cílem bylo zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců, to znamená kromě náplně přidělené práce, také uzpůsobené pracovní prostředí a mezilidské vztahy ve společnosti. Za neméně podstatné považuji také dotazy na poskytnuté pracovní pomůcky, řízení a samotné vedení společnosti. V úvodu dotazníku byl uveden důvod i záměr vytvoření tohoto průzkumu a jak dotazník správně vyplnit. Zároveň jsem kladla vysoký důraz na anonymitu a dobrovolnost dotazníku s tím, že vyplnění od respondentů bude využito ke studijním účelům a nikterak neovlivní jejich další působení ve společnosti. S průběhem průzkumu a výsledky jsem byla velmi spokojena, neboť návratnost dotazníku byla, jak jsem již zmiňovala, stoprocentní a dle slov personální ředitelky, nečinily otázky v dotazníku nikomu problémy.

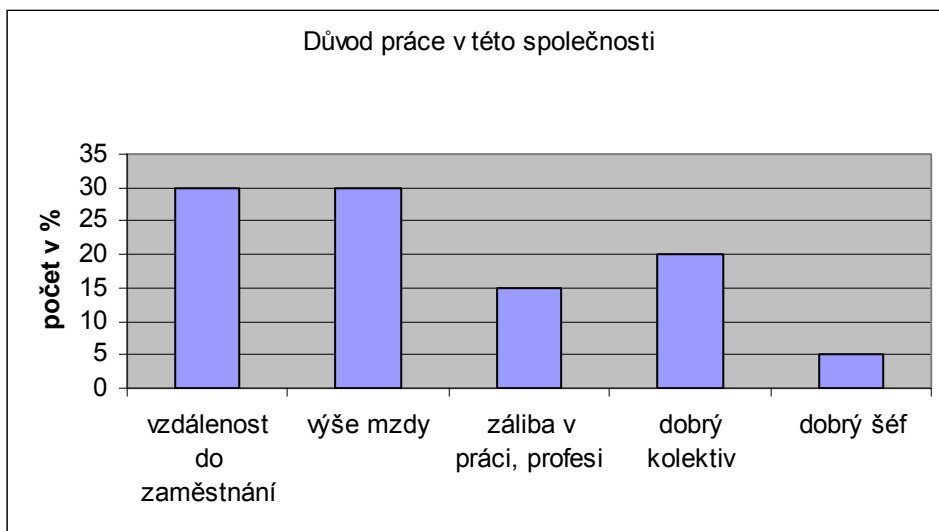
4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky, které jsem získala z dotazníkového šetření, jsem zpracovala a dala do grafického zobrazení, neboť se mi tato forma jeví přehlednější. Výsledky jsou v procentech. Ke každé graficky zpracované otázce, jsem přidala komentář a vyvodila z ní přiměřený výsledek.

1. Proč pracujete v této společnosti?

U této otázky odpovědělo 30 % zaměstnanců, že důvodem je vzdálenost do zaměstnání. Myslím, že tento důvod hraje velkou roli při výběru práce. Lidé nechtějí mnoho času věnovat cestováním za svým zaměstnáním a přicházet tak o vlastní volnočasové aktivity. Pokud zaměstnanec vlastní osobní automobil, není pro něho cesta do práce tak časově náročná, jako pro zaměstnance, který se musí do zaměstnání dostat městskou či veřejnou hromadnou dopravou. Je-li zaměstnanec odkázán na tento druh dopravy, je tím samozřejmě časově mnohem více svázán oproti přiblížení se vlastním automobilem. Proto se lidé při výběru zaměstnání zřejmě nejvíce poohlízejí po práci v blízkém okolí. Dalším důvodem, taktéž v procentuálním poměru 30-ti %, bylo finanční ohodnocení za odvedenou práci. Každý potenciální zaměstnanec se při výběru práce zajímá o to, jak bude za práci odměněn. Dle mého názoru je to ještě důležitější, než vzdálenost do práce, pokud tedy náklady na dopravu nepřesahují rozdíl v porovnávané mzdě. V této společnosti jsou zaměstnanci se mzdou z velké části spokojeni. 15 % zaměstnanců odpovědělo, že mají zálibu v práci, práce je baví. Tato práce není sice ničím specifická jako např. záliba ve výzkumech, ve vědě, či učitelské profesi, ale to nebrání tomu mít svou práci rád. Každý člověk je individuální a tudíž pokud jednoho naplňuje administrativní činnost, druhý může být naopak spokojen při manuální a jinak fyzicky náročné práci. 20 % zaměstnanců zvolilo odpověď dobrý kolektiv. I když málokdo ví předem, v jakém pracovním kolektivu bude vykonávat svou profesi. Je zde tudíž vidět, že na pracovišti vládnou dobré vztahy mezi zaměstnanci. Zbýlých 5 % zaměstnanců uvedlo, že důvodem je dobrý šéf. Tady bych to chápala stejně jako u předchozího poměru dotázaných.

Graf 4.1 Proč pracujete v této společnosti?

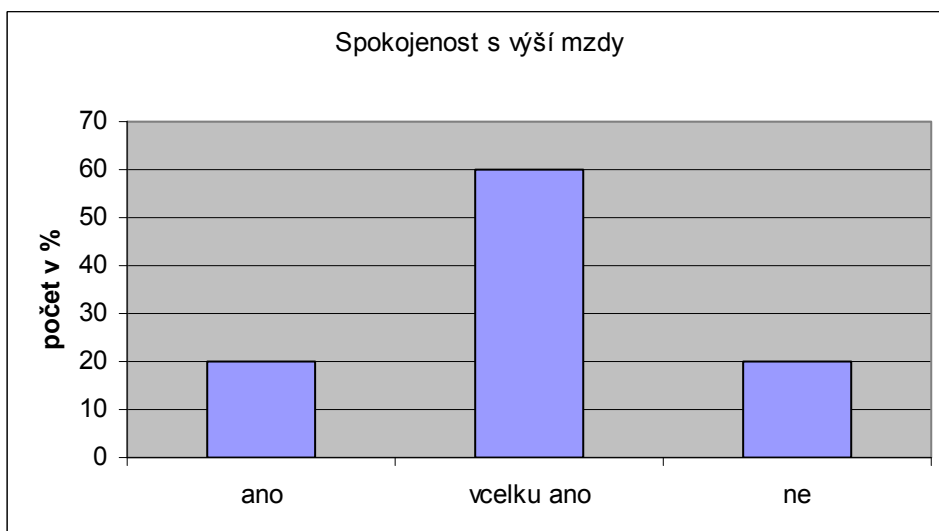


Zdroj: vlastní zpracování

2. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

Většina zaměstnanců, jak vyšlo z dotazníkového šetření, je vcelku spokojena s výší své mzdy. To znamená, že mzda je do jisté míry uspokojuje a nemají důvod poohlížet se po jiném zaměstnání. Tuto skupinu tvoří 60 % zaměstnanců. Naprosto spokojeno s výší své mzdy je 20 % zaměstnanců. Zbývajících 20 % dotázaných spokojeno není.

Graf 4.2 Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

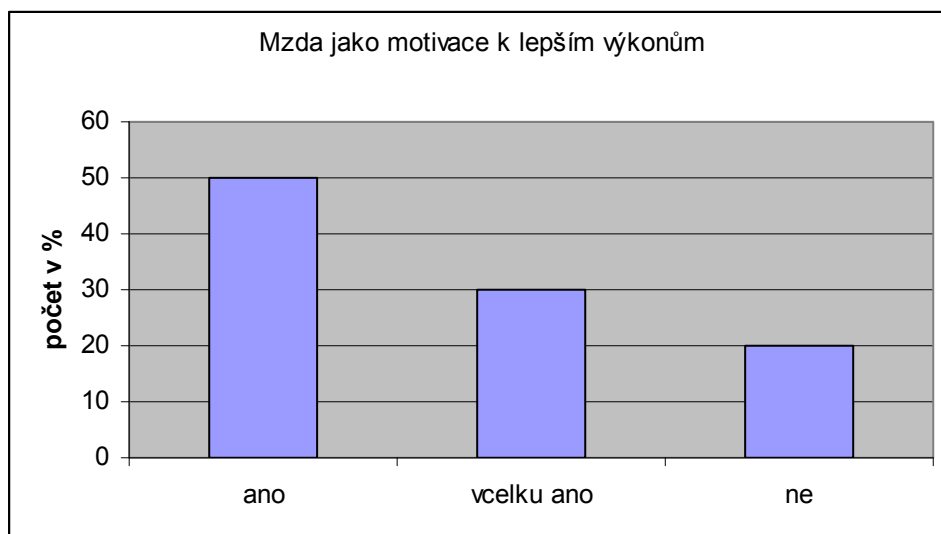


Zdroj: vlastní zpracování

3. Motivuje Vás výše mzdy k lepším výkonům?

Polovina dotázaných zaměstnanců odpověděla, že ano. Chápu to tak, že zaměstnanci tímto chtěli sdělit, že po zvýšení finančního ohodnocení, by pravděpodobně dosahovali ještě lepších výsledků. Druhá věc je ta, zda a jak dlouho by jim jejich snaha vydržela. 30 % zaměstnanců odpovědělo, že vcelku ano. Pod tím si představuji to, že si nejsou jisti, zda by zlepšili svůj pracovní výkon, ale myslí si, že ano. 20 % zaměstnanců je toho názoru, že výše mzdy je nějak neovlivní. Pracovali by zřejmě pořád stejně, i kdyby dostali přidáno.

Graf 4.3 Motivuje Vás výše mzdy k lepším výkonům?

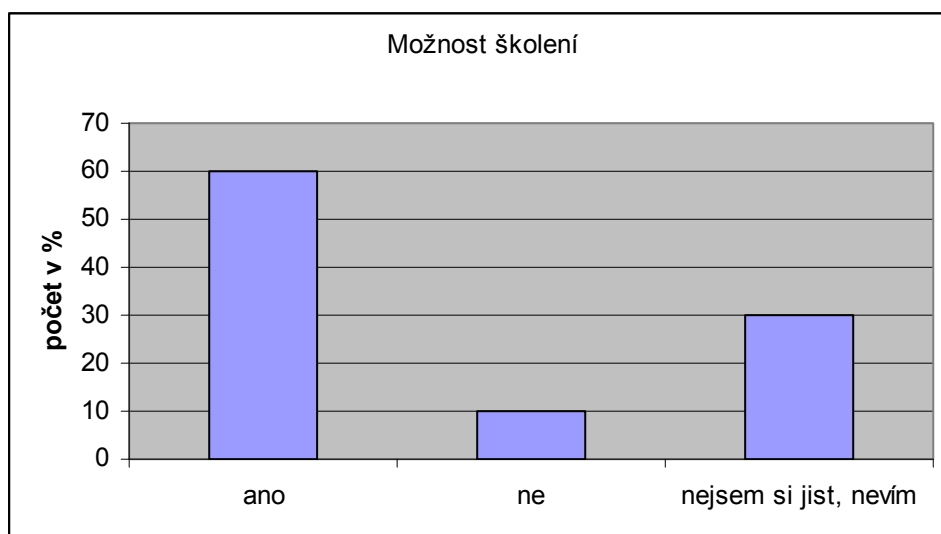


Zdroj: vlastní zpracování

4. Máte možnost školení?

Skupina 60-ti % zaměstnanců si je vědomo, že možnost školení mají. Buď mají se školením již nějaké zkušenosti, nebo jsou dobře informováni. 30 % zaměstnanců si nebylo zcela jisto, zda tuto možnost mají a 10 % zaměstnanců si myslí, že možnost školení společnost nenabízí. V tomto případě si nejsem zcela jista, zda společnost dostatečně informuje své zaměstnance o možnostech vzdělávání se.

Graf 4.4 Máte možnost školení?

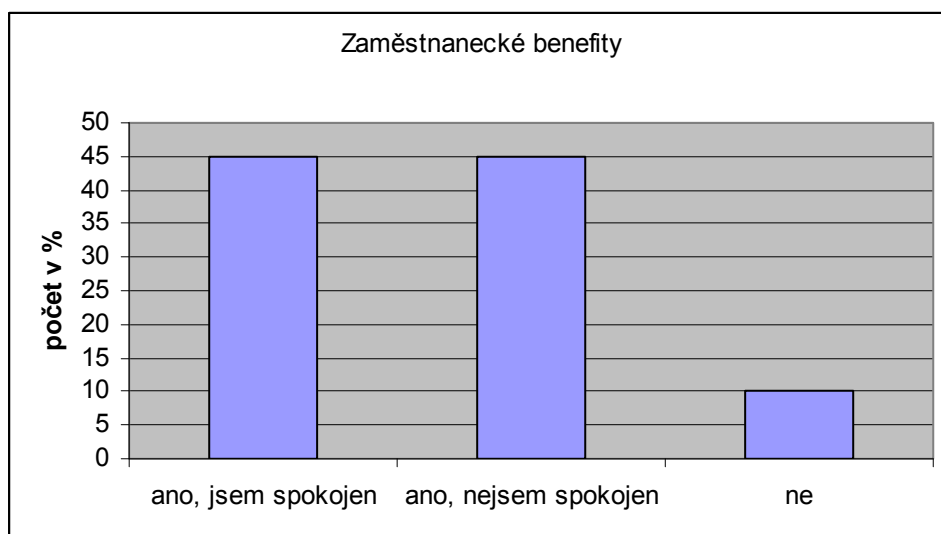


Zdroj: vlastní zpracování

5. Máte zaměstnanecké benefity a jste s nimi spokojen?

Na tuto otázku odpovědělo 45 % zaměstnanců kladně. Dalších 45 % odpovědělo, že benefity mají, ale spokojeni nejsou. To znamená, že stávající výhody jim nevyhovují a rádi by uvítali jiné, které nejsou ve firmě zavedeny, nebo se jim zdá výhod málo. 10 % zaměstnanců uvedlo, že benefity nemají. Zřejmě si neuměli tento pojem dobře vysvětlit, neboť jsem obeznámena s tím, že ve společnosti využívají benefitů všichni.

Graf 4.5 Máte zaměstnanecké benefity a jste s nimi spokojen/a?

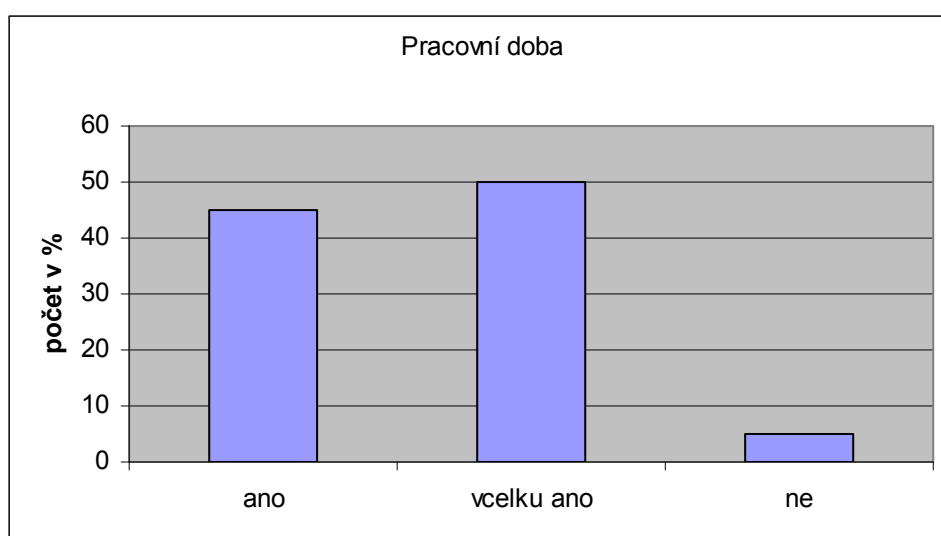


Zdroj: vlastní zpracování

6. Vyhovuje Vám pracovní doba?

Poměr 45-ti % zaměstnanců odpovědělo, že ano. Ve společnosti se pracuje na denních směnách a dodržuje se osmihodinová pracovní doba, plus zákonem povinná přestávka. 50 % zaměstnanců odpovědělo, že jim pracovní doba vcelku vyhovuje, ale uvítali by pružnou pracovní docházku, která zatím ve společnosti běžně zavedená není. 5 % zaměstnanců uvedlo, že pracovní doba je pro ně nevyhovující. Nejsem úplně detailně obeznámena s politikou společnosti, na druhou stranu vím, že pružná pracovní doba vyžaduje jistou dávku sebekázně a kontroly a je jen na společnosti, jak se v takovém případě ke svým zaměstnancům postaví.

Graf 4.6 Vyhovuje Vám pracovní doba?



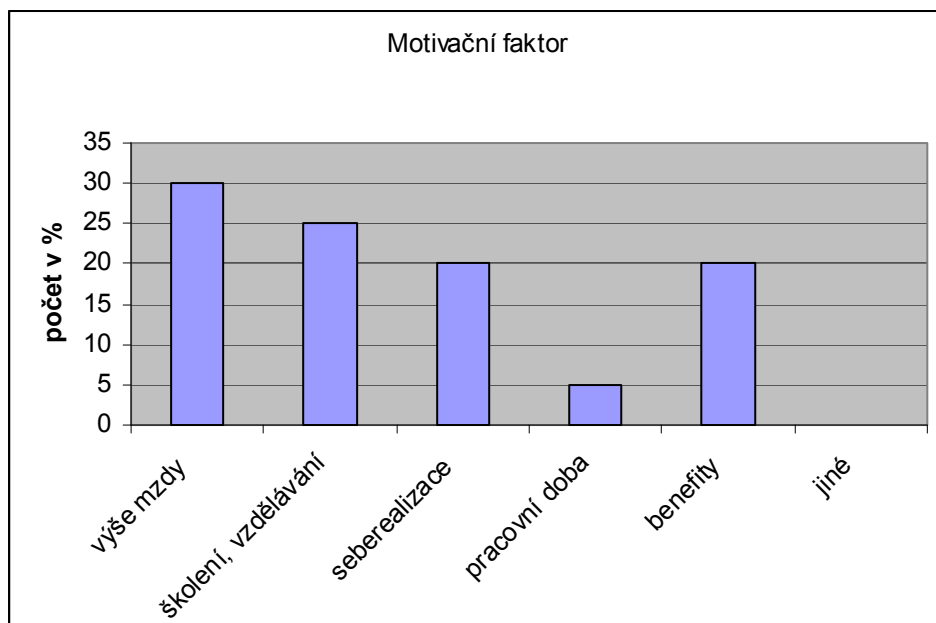
Zdroj: vlastní zpracování

7. Co považujete za významný motivační faktor?

Nejvíce zaměstnanců a to 30 % odpovědělo, že je motivuje výše mzdy. V dnešní době spoustu lidí tíží finanční situace, mnoho lidí v důsledku plošné finanční krize přišlo o práci, a proto je pochopitelné, že odměna za práci je zásadním motivačním faktorem. Spousta zaměstnanců se rádo vzdělává a učí novým znalostem v rámci své profese a tato skupina se sestává z 25-ti % zaměstnanců. 20 % zaměstnanců se rádo seberealizuje a zvyšuje si tak i své pracovní sebevědomí. Díky práci mají zaměstnanci dojem, že jsou potřební a dodává jim to pocit užitku, motivaci být v práci úspěšnější a postupně se nadále zdokonalovat. Stejnému počtu zaměstnanců vyhovují firemní benefity a 5-ti % zaměstnanců vyhovuje pracovní doba. V této otázce jsem dala prostor také k tomu, aby zaměstnanci vyjádřili svůj názor nad rámec

předepsaných možností odpovědi. Tato otázka byla otevřená. Bohužel do dotazníku nikdo doplňující informace nenapsal, a proto v poslední z možností je 0 %.

Graf 4.7 Co považujete za významný motivační faktor?

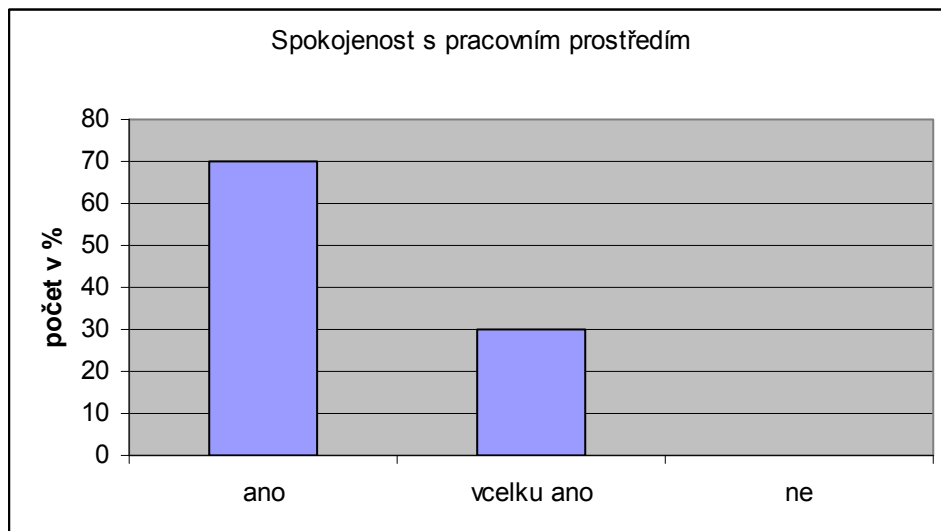


Zdroj: vlastní zpracování

8. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

U této otázky v dotazníkovém průzkumu 70 % zaměstnanců uvedlo, že je spokojeno s pracovním prostředím ve společnosti. 30 % zaměstnanců uvedlo, že „vcelku ano“. To vypovídá o spokojenosti zaměstnanců, i když by asi nějaké drobné úpravy přivítali. Na druhou stranu, vzhledem k tomu, že se nenašel ani jeden respondent, který by byl nespokojen, jedná se o vcelku vyjíměčný jev v naší společnosti.

Graf 4.8 Jste spokojen/a s pracovním prostředím?



Zdroj: vlastní zpracování

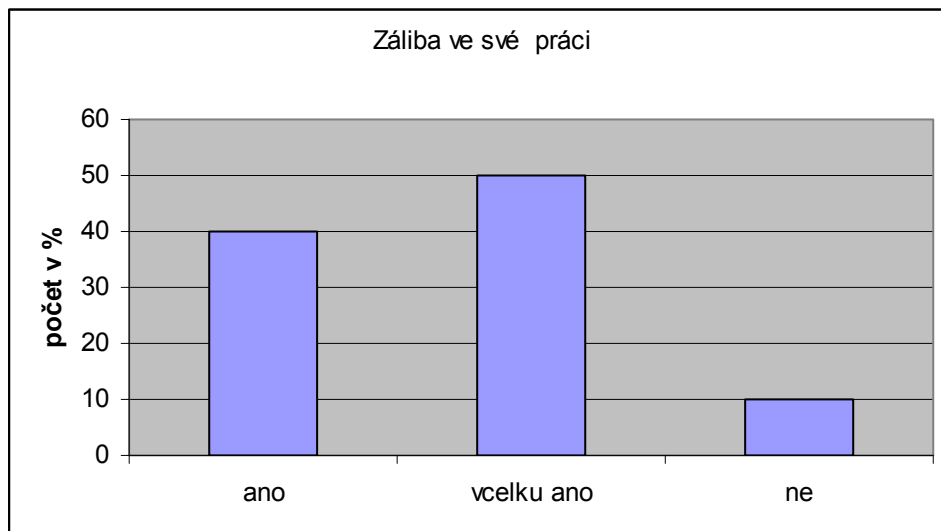
9. Pokud nejste spokojen/a uveďte, prosím, s čím?

Jelikož v předchozí otázce nikdo z dotazovaných zaměstnanců neuvedl, že by byl nespokojen s pracovním prostředím, logicky z toho vyplývá, že zde mé posouzení nedostává žádný prostor. Jediným společným požadavkem respektive žádostí o vylepšení pracovního prostředí, byl námět na zavedení několika barelů s pitnou vodou, či jinou formou, v rámci firmy pro dodržování pitného režimu člověka.

10. Máte rád/a svou práci, je pro Vás zajímavá?

Jak je uvedeno níže v grafu, 40 % zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo ano. Myslím, že je to velmi pozitivní a je dobře, že v dnešní době lidé vykonávají práci, kterou mají rádi, což se jistě dokáže odrazit v jejich výkonu a samotném přístupu. 50 % zaměstnanců odpovědělo, že vcelku ano. Neznamená to, že by tito zaměstnanci neměli svou práci rádi, ale spíše přistupují k práci pasivně. Ne každý zaměstnanec je ze své práce nadšen, spíše pociťuje uspokojení, že práci má a dělá ji vcelku rád. 10 % zaměstnanců svou práci rádo nevykonává a není pro ně dostatečně zajímavá.

Graf 4.9 Máte rád/a svou práci, je pro Vás zajímavá?

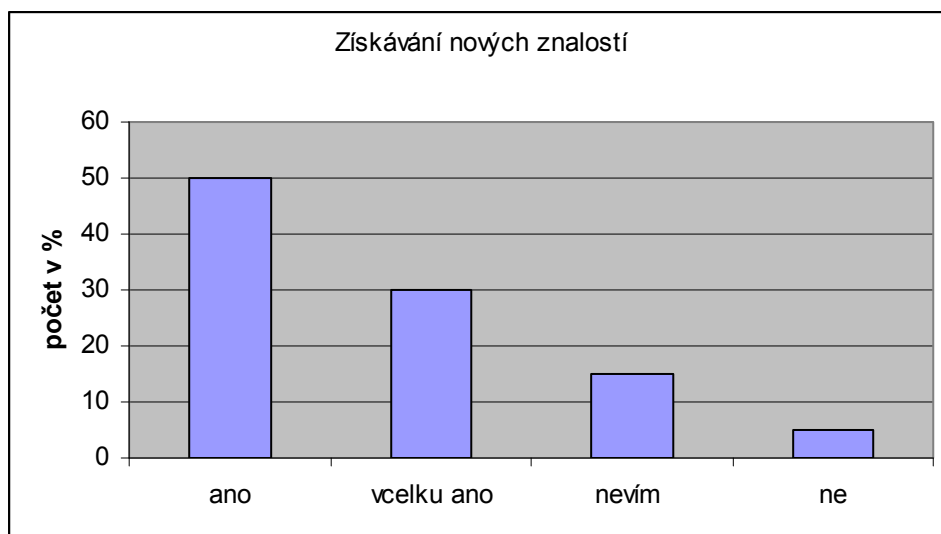


Zdroj: vlastní zpracování

11. Jste ochoten/na učit se novým znalostem pro zkvalitnění Vaší práce?

U této otázky se projevila snaha zaměstnanců učit se novým znalostem a zkušenostem. Takto odpověděla polovina dotazovaných zaměstnanců. Dalších 30 % zaměstnanců se vyjádřilo: „vcelku ano“ a je ochotno se učit novým znalostem. 15 % zaměstnanců odpovědělo, že neví. Zřejmě by se rozhodovali až v konkrétních případech. 5 % zaměstnanců nemá potřebu učit se novým znalostem a odpovědělo na tuto otázku „ne“.

Graf 4.10 Jste ochoten učit se novým znalostem pro zkvalitnění Vaší práce?

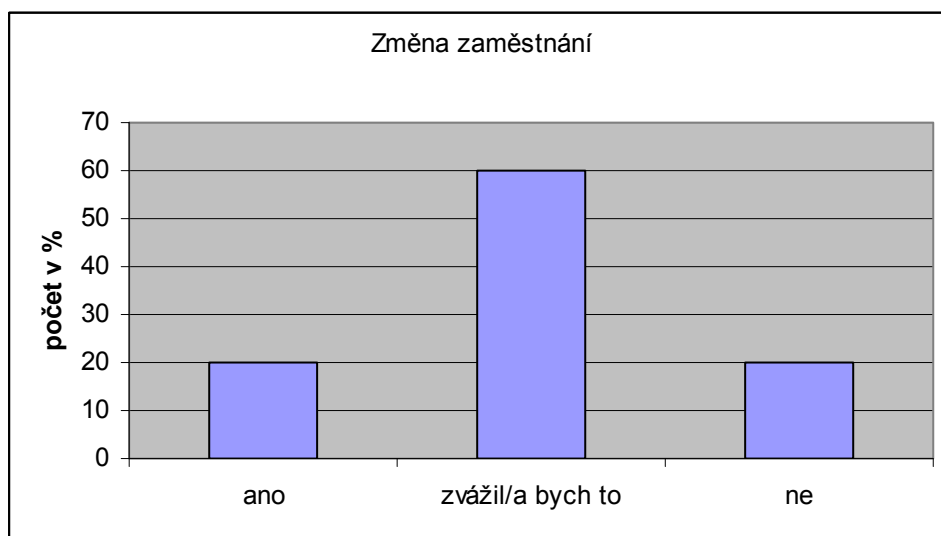


Zdroj: vlastní zpracování

12. Změnil/a byste své zaměstnání?

20 % zaměstnanců uvedlo, že by změnilo své zaměstnání. Zřejmě je práce zcela nenaplňuje a nemotivuje. Nabízí se mnoho okolností, proč může zaměstnanec uvažovat o změně zaměstnání. 60 % zaměstnanců by tuto možnost zvážilo, záleželo by na okolnostech a 20 % zaměstnanců je zcela se svou prací spokojeno a své zaměstnání by neměnili.

Graf 4.11 Změnili/a byste své zaměstnání?



Zdroj: vlastní zpracování

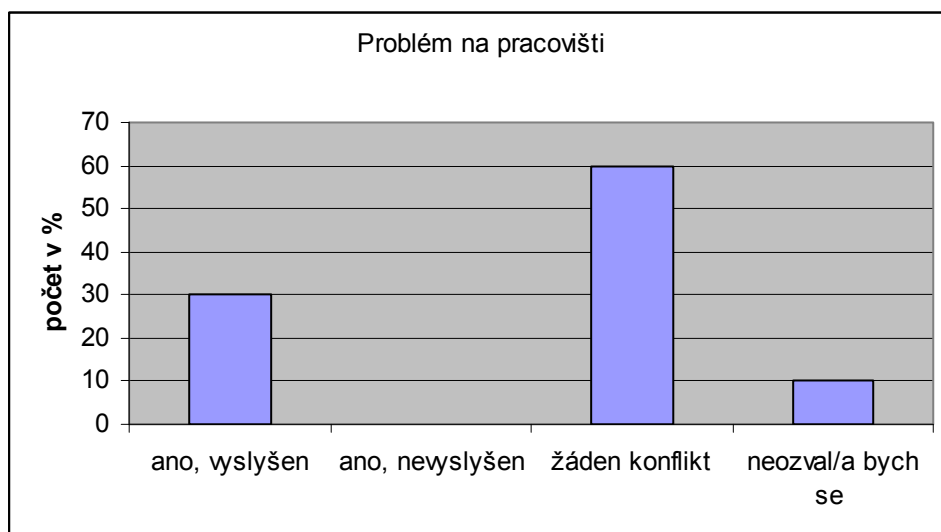
13. Jaké okolnosti by Vás vedly k tomu, abyste uvažoval/a o změně zaměstnání?

Na tuto otevřenou otázku odpovědělo asi 70 % dotazovaných zaměstnanců. Nejvíce odpovědí se týkalo finančního ohodnocení. Z toho usuzuji, že mzda a hlavně výše mzdy je pro zaměstnance největším motivačním faktorem. Dále se zde zaměstnanci zmínili o lepších výhodách, např. odměnách, pružné pracovní době a mobilních telefonech.

14. V případě problému na Vašem pracovišti, řešil/a jste ho a byl brán ohled na Váš názor?

30 % zaměstnanců zřejmě již v práci nějaký problém řešilo. Nemusí zde jít přímo o konflikty s kolegy či hádky, ale mohlo se jednat o různé okolnosti vztahující se k práci. Nikdo nemá zkušenosti s tím, že by chtěl vyřešit nějaký problém vztahující se k práci či konflikt, ale bohužel by nebyl svými nadřízenými vyslyšen. 60 % zaměstnanců nikdy nemuselo žádný problém řešit a 10 % zaměstnanců by se stejně v případě problému neozvalo.

Graf 4.12 V případě problému na Vašem pracovišti, řešil/a jste ho a byl brán ohled na Váš názor?

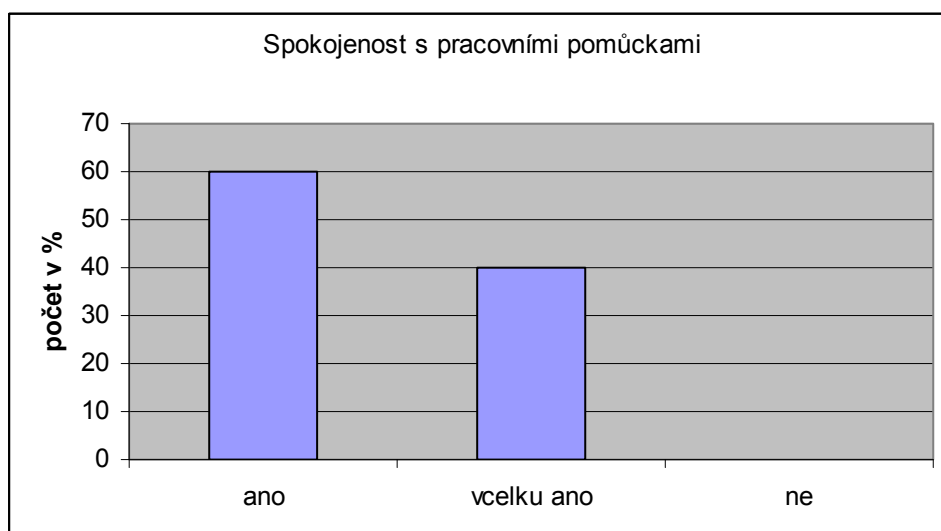


Zdroj: vlastní zpracování

15. Jste spokojen/a s pracovním vybavením a pracovními pomůckami?

Většina zaměstnanců je se svým pracovním vybavením a pomůckami spokojena. Jedná se o 60 % oslovených pracovníků. 40 % zaměstnanců je vcelku spokojeno, možná by měli nějaké menší výhrady, a proto jsem dala v další otevřené otázce průchod možným návrhům. Nikdo z dotazovaných zaměstnanců neodpověděl, že by byl nespokojen.

Graf 4.13 Jste spokojen/a s pracovním vybavením a pracovními pomůckami?



Zdroj: vlastní zpracování

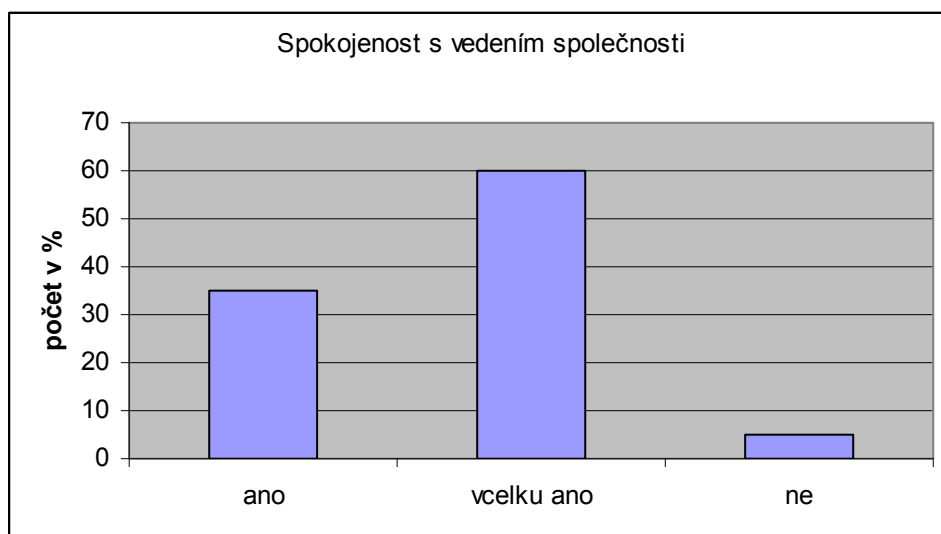
16. Pokud nejste spokojen/a, uveďte, prosím, s čím:

Bohužel do této otevřené otázky nikdo své návrhy nenapsal. Buď jsou skutečně zaměstnanci se vším spokojeni, nebo je nic v danou chvíli nenapadlo. Myslím, že u této otázky nikdo neměl obavy z toho vyjádřit svůj názor.

17. Jste spokojen/a s vedením společnosti?

S vedením společnosti je zcela spokojeno 35 % dotázaných zaměstnanců. Má otázka nesměřovala konkrétně na určité osoby ve vedoucích pozicích, ale na celkový pohled řízení společnosti. 60 % zaměstnanců je s vedením společnosti vcelku spokojeno a 5 % zaměstnanců spokojeno není. Osobně jsem byla z tohoto výsledku trošku zaskočena, nebývá zvykem vnímat taková čísla v nynější době a hospodářské situaci, ale to je jen známka o síle společnosti, kdy drtivá většina zaměstnaných je přesvědčena o správnosti vedení firmy a jejím vývoji na trhu.

Graf 4.14 Jste spokojen/a s vedením společnosti?



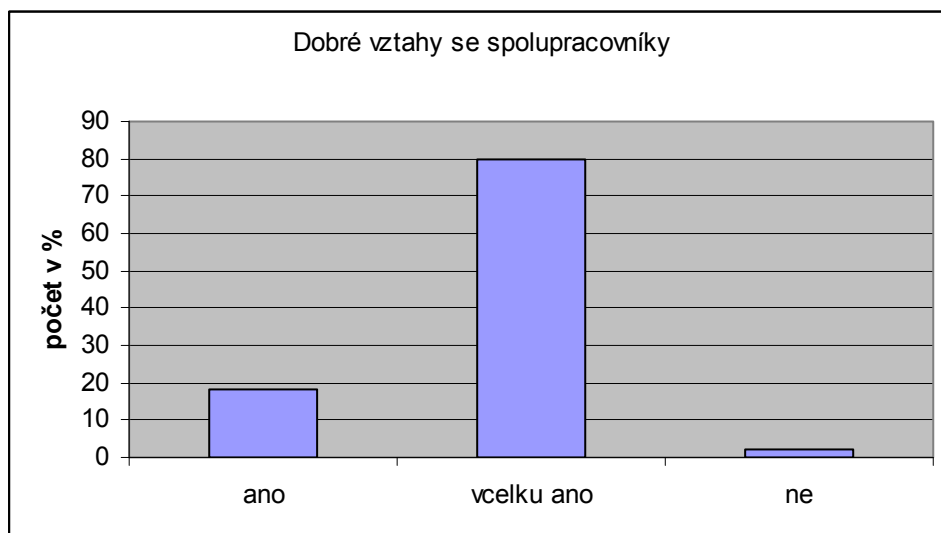
Zdroj: vlastní zpracování

18. Vycházíte dobře se svými spolupracovníky?

U této otázky naprostá většina zaměstnanců odpověděla, že vychází dobře se svými spolupracovníky, ale samozřejmě se vždy něco malého k debatě najde. Tento názor zastává až 80 % respondentů. Zbýlých 18 % zaměstnanců ještě nikdy neřešilo se svými kolegy nějaký

mezilidský problém a vychází s nimi velmi dobře. Pouze 2 % zaměstnanců se svými spolupracovníky nevychází dobře.

Graf 4.15 Vycházíte dobře se svými spolupracovníky?

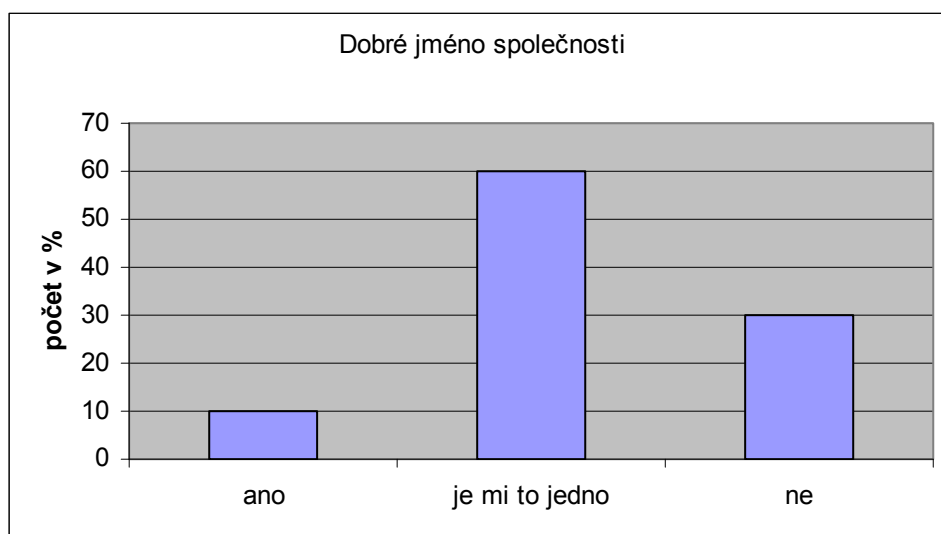


Zdroj: vlastní zpracování

19. Záleží Vám na dobré pověsti společnosti, jménu, prestiži?

Na dobré pověsti společnosti, kde lidé pracují, záleží 10-ti % pracujících. Domnívám se, že v mnoha případech může jít zaměstnancům také o zvučné jméno, kdy jsou hrdí na to, že v takovéto společnosti mohou pracovat. Větší skupině a to 60 %, je celkem jedno, zda má společnost dobrou pověst, ale vnímají to jako určité pozitivum, pokud ano. 30 % zaměstnanců je jedno, kde pracují, hlavní pro ně je zřejmě to, že mají práci a měsíční mzdu. Asi bude ještě chvíli trvat, než-li k nám dorazí ta myšlenka, kdy zaměstnanec je a bude hrdý na to, kde a jak pracuje, protože on je přece jednou ze součástí celku, která se spolupodílí na výsledku a je-li ten výsledek kladný a pozitivní, pak při správném vedení společnosti se to nakonec odrazí i u něj samotného.

Graf 4.16 Záleží Vám na dobré pověsti společnosti, jménu, prestiži?

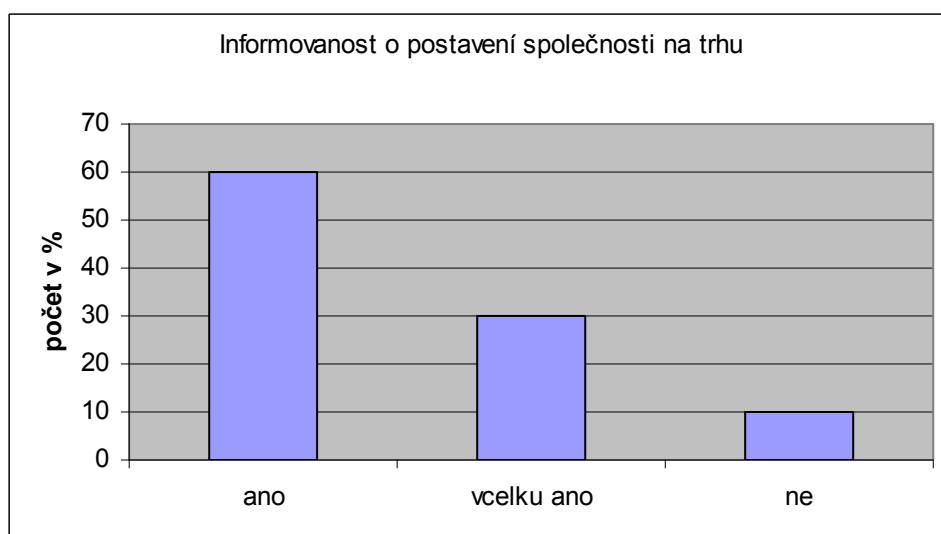


Zdroj: vlastní zpracování

20. Jste obeznámen/a s aktuálním postavením společnosti na trhu?

Ve většině a to 60-ti %, jsou zaměstnanci obeznámeni s postavením společnosti na trhu. Nic nenasvědčuje tomu, že by se společnosti nedařilo, a tak jsou si tím zaměstnanci zřejmě jisti. Pokud má někdo nějaký dotaz, může se obrátit bez obav na vedení společnosti a ti zaměstnanci podají potřebné informace. 30 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou vcelku se situací obeznámeni, z toho vyplývá, že mají jisté informace o společnosti, ale zřejmě se nijak podrobněji o to nezajímali. 10 % zaměstnanců se o to, jak se společnosti vede, nezajímalo a potřebné informace nemají.

Graf 4.17 Jste obeznámen/a s aktuálním postavením společnosti na trhu?

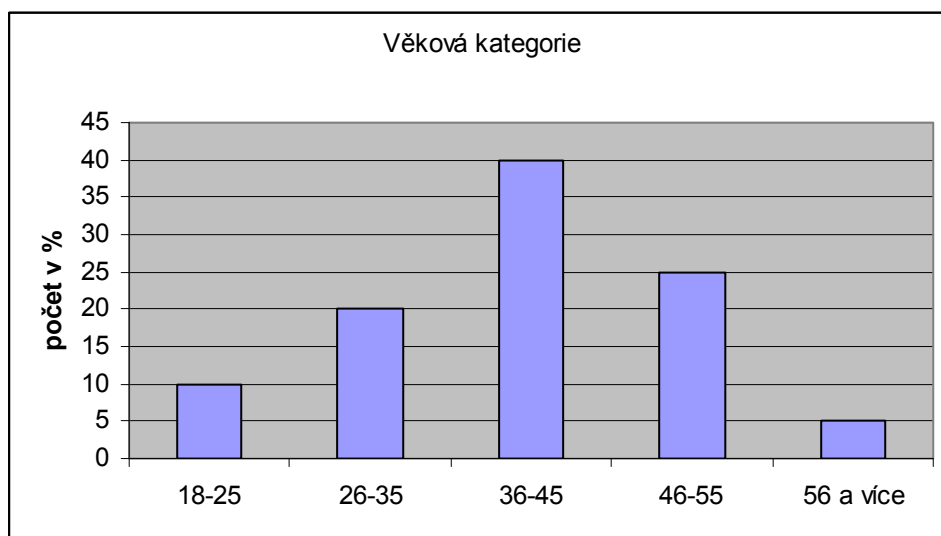


Zdroj: vlastní zpracování

21. Vaše věková kategorie

Nejvíce zaměstnanců, kteří vyplňovali dotazník, se nachází ve věkové kategorii 36-45 let. Jedná se o 40 % dotázaných. Další větší skupinou byli respondenti ve věku 46-55 let. V této skupině se nachází 25 % dotazovaných zaměstnanců. 20 % zaměstnanců patří do skupiny 26-35 let. Menší procento a to 10 %, zastává věková kategorie 18-25 let a úplně nejméně zaměstnanců je ve věkové kategorii 56 a více let.

Graf 4. 18 Věková kategorie

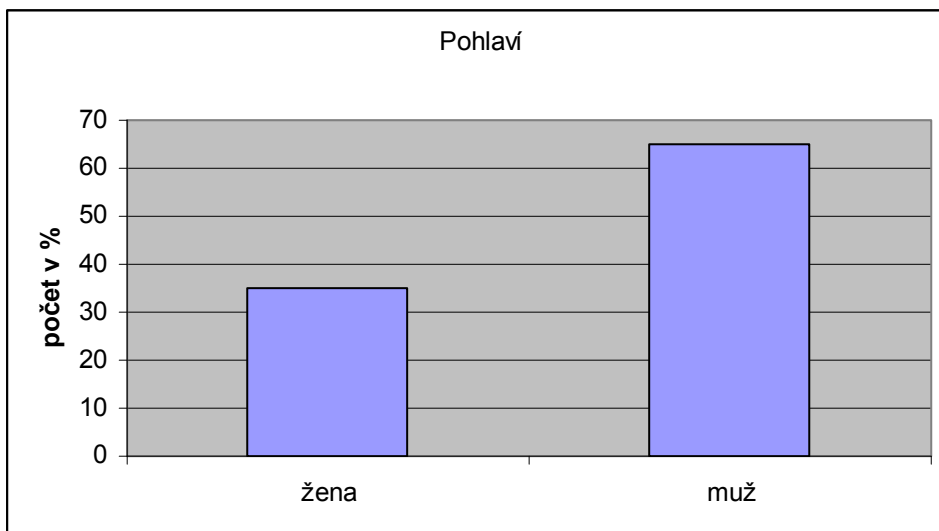


Zdroj: vlastní zpracování

22. Pohlaví

Dotazníky vyplnilo 35 % žen a 65 % mužů. Mužů je ve firmě více než žen. Ženy pracují převážně v administrativním, personálním a ekonomickém úseku, muži pak ve vedení, technických pozicích a v dělnické profesi.

Graf 4.19 Pohlaví

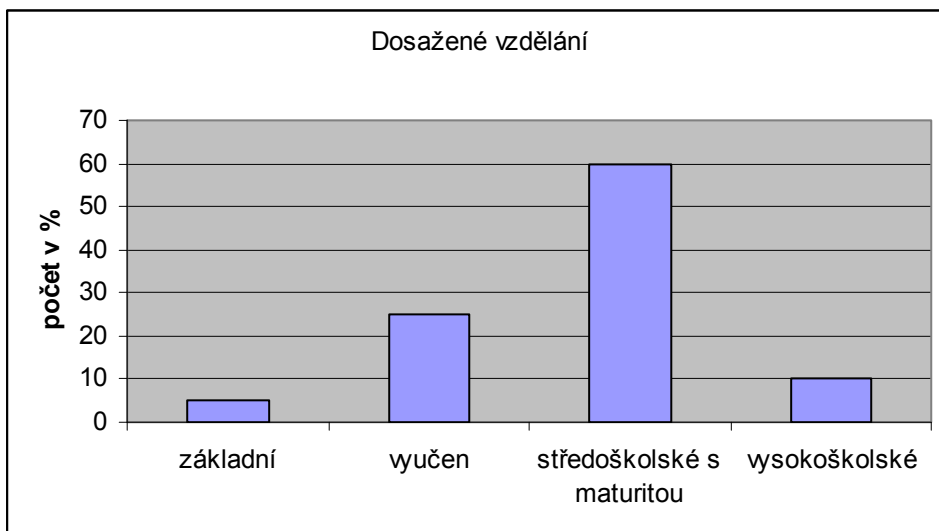


Zdroj: vlastní zpracování

23. Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvíce zaměstnanců a to 60 % má středoškolské vzdělání s maturitou. Další, ale již podstatně menší kategorií jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé a to 10 %. 25 % zaměstnanců je vyučeno a 5 % zaměstnanců má vzdělání základní.

Graf 4.20 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

24. Napište zde, prosím, jakékoliv poznatky, které byste chtěl/a ještě sdělit:

Předpokládala jsem, že mnozí ze zaměstnanců budou chtít přidat ještě nějaké poznámky či připomínky, proto jsem zvolila ještě tuto poslední otevřenou otázku, ale bohužel nikdo nevyužil možnosti cokoliv doplňujícího dopsat. Je to škoda, neboť jakákoliv poznámka by byla pro společnost jistě přínosná.

4.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Jelikož hospodářské zaměření společnosti je zpracovávání železa, pracuje v této společnosti více mužů než žen. Ženy jsou spíše na úseku personálním a administrativním, muži zase ve vedení, technologii a pak všude v dělnických profesích. Z toho logicky vyplývá, že větší část respondentů byli muži.

Největším motivačním faktorem při výběru zaměstnání je výše mzdy a pak vzdálenost do zaměstnání. Zaměstnanci jsou se svou mzdou převážně spokojeni. Myslí si, že by určitě podávali lepší výkony, pokud by byli lépe finančně ohodnoceni. Zaměstnanci ve většině ví, že mají ve společnosti možnosti školit se a vzdělávat. Co se týče firemních benefitů, nejsou s nimi zcela spokojeni, rádi by je zřejmě rozšířili.

Pracovní doba zaměstnancům vcelku vyhovuje. Největší motivací pro zaměstnance je výše mzdy, pak školení a seberealizace a v neposlední řadě benefity. Se svým pracovním prostředím jsou zaměstnanci spokojeni, mají svou práci rádi a přijde jim vcelku zajímavá. Zaměstnanci jsou ochotni učit se novým znalostem v zájmu rozšíření svých znalostí v oboru. Pokud by měli možnost jiné práce a dostali by zajímavou finanční nabídku, polovina dotázaných by uvažovala o změně zaměstnání. Myslím, že by bylo vše závislé na rozdílu výše odměny.

Ve společnosti panuje dobré klima a většina zaměstnanců ještě nikdy nemusela řešit závažný problém. Pokud se někdy problém vyskytl, byl snadno řešitelný. S pracovním vybavením a pracovními pomůckami jsou zaměstnanci spokojeni. Dokonce nikdo neuvedl, že by byl nespokojen. Je to pro společnost velice pozitivní hodnocení.

Vcelku pozitivní hodnocení dostalo i vedení společnosti od svých pracovníků. Nemyslí tím přímo své nadřízené a jejich chování vůči zaměstnancům, ale jedná se zde o organizaci, informovanost a celkové vedení společnosti. Skoro naprostá většina zaměstnanců vychází se svými kolegy dobře, nikdy nevládly na pracovišti nějaké spory či nekalá jednání.

Na dobrém jménu společnosti a prestiži výrazně dotázaným nezáleží. Je to jistě příjemné pracovat ve společnosti s dobrým jménem, ale není to pro ně nijak důležité. Hlavní je pro ně

jistota práce. O tom jsou většinou zaměstnanci přesvědčení, ztráty zaměstnání se vcelku nebojí. Věří v dobré postavení společnosti na trhu a její zdar. Snaží se informovat o aktuálním dění ve společnosti a pro případ dotazů je jim k dispozici personální ředitelka.

4.6 Návrhy a doporučení

Společnost, jak jsem ji poznala, hodnotím kladně, neboť vedení i její zaměstnanci neměli zásadní výhrady jak v oblasti finanční, tak v oblasti pracovních pomůcek. Byla jsem příjemně překvapena, že všichni zaměstnanci ochotně spolupracovali při dotazníkovém šetření a měli zájem na tom, aby společnost zaznamenala mnou získané informace. Všichni si uvědomili, že získání objektivního názoru z externího zdroje může společnost obohatit a zajistit jí progres, který bude mít pozitivní vliv na konkurenceschopnost společnosti.

Společnost investuje pravidelně do obnovy strojů a starší stroje obnovuje za modernější verze. Chce tak předejít možným komplikacím při poruchách starších strojů a následných odstávek. V dnešní době již všichni moc dobře víme, že čas jsou peníze. Byla jsem také informována, že společnost často investuje do pracovních pomůcek, náradí a ochranných pomůcek, jako jsou rukavice nebo oděvy.

Jako jedno z doporučení navrhuji ve společnosti zavést pitný režim pro zaměstnance. Tento trend se již v mnoha společnostech zavádí a zaměstnanci toto vstřícné gesto ze strany zaměstnavatele hodnotí velmi pozitivně. Na náklady společnosti by se pořídil stojan s barelem na pitnou vodu a zaměstnanci by se mohli v rámci potřeby kdykoli občerstvit. Náklady pro společnost se odráží pouze v nákupu pitné vody, jelikož dodavatelé barelů s vodou již standardně stojany dodává a servisuje bezplatně výměnou za výhradní dodávání pitné vody. Myslím, že hlavně v letních měsících by tento systém zaměstnanci velice uvítali. Tento návrh se objevil i v dotazníkovém šetření, z něhož vycházím.

Co se týče mzdového ohodnocení zaměstnanců, jsou zaměstnanci se svou mzdou vcelku spokojeni. Byla jsem nemile překvapena, že mnozí zaměstnanci uváděli, že jsou ochotni vzdělávat se pouze tehdy, pokud to společnost finančně zohlední. Na základě tohoto zjištění navrhuji, aby nadřízený pracovník častěji hovořil se svými podřízenými a motivoval je k tomu, aby si uvědomili, že proces vzdělávání není jen konkurenční výhodou, ale zajišťuje jak osobní prestiž, tak pak výhodnější postavení na trhu práce.

Dále navrhuji rozšířit stávající motivační program, který by se týkal i systému získání firemních benefitů. K tomu, aby společnost mohla vypsát nějaké firemní benefity, musí své zaměstnance dostatečně motivovat. O motivaci mzdy jsem se již zmínila, ale existují i další faktory, jako je zajištění pružné pracovní doby na úsecích, které nijak technologicky poté neohrožují plynulost výroby a zpracování železa, den dovolené navíc za velmi dobře odvedenou práci v určitém časovém období, finanční zvýhodnění za práci přesčas.

Zaměstnanci také projevíli zájem o mobilní telefony. Vedení společnosti by mělo zvážit, zda nezavést jeden z benefitů jako např. mobilní telefon. Doporučuji finanční spoluúčast zaměstnance na vyučování služeb. Tímto benefitem se výrazně zvýší kvalita komunikace uvnitř firmy. Uvědomuji si, že zavádět finanční benefity není jednoduchá záležitost a vždy musí korespondovat s finančními možnostmi dané společnosti. Ale i přesto se domnívám, že lze zavést benefit a nastavit jednotná pravidla se spoluúčastí zaměstnance.

Navrhuji také společnosti zavést například příspěvek na dovolenou nebo pokud se společnosti daří a je v zisku, odměnit zaměstnance na konci roku a přidat jim ke mzdě finanční odměnu, jakou společnost uzná za vhodné. Pokud jde o příspěvek na dovolenou, zavedla bych ho jednou ročně a stanovila bych jeho pevnou výši. Dále bych zkusila ještě zavést možné rekreační pobyty pro zaměstnance, které by byly cenově zvýhodněny nebo jednorázové akce, které by organizovala společnost pro zaměstnance i se svými rodinami, kde by se mohli pobavit, občerstvit a odreagovat. Kolegové se navzájem poznají, také své rodinné zázemí a tím se výrazně zlepší komunikace ve společnosti.

5. Závěr

Motivace zaměstnanců patří bezesporu mezi nejdůležitější faktory pro to, aby společnost dobře fungovala. O své zaměstnance by se měla každá společnost jistým způsobem starat, nejen zaměstnance dobře odměňovat, ale také mu dát prostor k jeho seberealizaci, nabízet možnosti školení a jiných vzdělávacích programů. Nesmíme také opomenout zaměstnanecké výhody. Zaměstnanec, který není motivován ztrácí zájem a nedává maximální úsilí do práce.

Každý zaměstnanec má ovšem rozdílné potřeby, a proto musíme správně odhadnout, co máme zaměstnancům nabídnout, aby byli spokojeni. Zaměstnanci by si ale také měli být

vědomí toho, že odměny nejsou samozřejmostí a mohou se zavádět i individuálně na základě jejich schopností a úsilí, které do práce vkládají.

Cílem mé práce bylo analyzovat a zhodnotit stav motivace ve vybrané společnosti. Zaměřit se na motivační faktory, zaměřit se na problematiku vztahující se k motivaci či odměňování zaměstnanců a navrhnout patřičné řešení. Umět se dostat k potřebným informacím a zvolit metodu šetření. V mém případě jsem zvolila dotazníkové šetření. Dále bylo potřeba umět pracovat s výsledky z dotazníku a navrhnout možná opatření a doporučení týkající se motivace zaměstnanců. Zaměřila jsem se na oblast spokojenosti s prací, vztahů na pracovišti, pracovním vybavením a v neposlední řadě na ohodnocení zaměstnanců.

Myslím, že dotazníkové šetření, které v dané společnosti proběhlo, nepomohlo jen mi osobně, jako podklad k mé bakalářské práci, ale bude přínosem i pro samotné vedení společnosti, kdy se mohou seznámit s názory svých zaměstnanců, jejich postojem k práci, spokojeností a případnými připomínkami. Dle mého názoru by si každá společnost měla zhruba co dva roky sama provádět dotazníkové šetření v oblasti motivace a spokojenosti svých zaměstnanců a provést tak analýzu a zhodnotit stav celkové spokojenosti na pracovišti. Myslím, že tak se mohou dostat na povrch vcelku cenné informace, které zaměstnanec nemá odvahu za normálních okolností svým nadřízeným sdělit. Dále u společností, kde je větší počet zaměstnanců, bych navrhla zavést pracovní místo na funkci manažera, který by ovládal veškeré manažerské dovednosti, komunikoval by se zaměstnanci, vedl porady a byl by pracovníkům nápomocen. Tento manažer by byl vyškolen asertivnímu chování a byl by vlastně takovým "ombucmanem" mezi zaměstnanci ve všech pozicích a vedením společnosti. Uměl by samozřejmě nové návrhy a nápady či připomínky zpracovat a vstoupit v jednání s ředitelem společnosti.

Nalézt vhodný způsob, jak motivovat zaměstnance, není vůbec jednoduché. Jakým způsobem je motivovat, aby odváděli dobré pracovní výkony, jak je odměňovat, jaký systém hodnocení ve společnosti zavést, zda individuální či pro všechny v dané kategorii stejně? Odpovědět na tyto otázky není lehká záležitost, vždy záleží na organizaci společnosti, na lidech v ní. Každý člověk má jiný žebříček hodnot, jiné cíle a rozdílné postoje k uspokojování svých potřeb a od toho se odvíjí i motivační metody. Měli bychom si také uvědomit, že velice důležité je ve společnosti udržovat dobré pracovní klima a atmosféru na pracovišti, měla by

být zajištěna komunikace s nadřízenými a v neposlední řadě by se měla dodržovat stanovená pravidla.

Cíle své práce jsem do jisté míry splnila, provedla jsem analýzu ve vybrané společnosti a také jsem navrhla pár doporučení, která by mohla být společnosti přínosem a na která by se mohla společnost zaměřit. Samozřejmě jsem si vědoma toho, že řešení, která jsem navrhla, nemusí být pro společnost zcela vyhovující a že se najde mnoho jiných možných řešení, jak motivovat své zaměstnance. Jak s těmito informacemi a doporučením společnost naloží a zda budou chtít využít nových motivačních technik pro své zaměstnance, záleží už jen na samotném vedení společnosti. Každopádně mohou nad těmito navrhovanými možnostmi popřemýšlet a využít je třeba někdy v budoucnu a v rámci možností.

Tuto práci jsem tvořila a psala nezáujatě, kdy mi vedení společnosti vyšlo vstříc, abych se dostala k potřebným informacím týkajících se motivačních faktorů. Budu ráda, pokud má práce bude společnosti prospěšná.

Seznam použité literatury

a) Knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BEDRNOVÁ, Eva; Nový, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- [3] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [4] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. Řízení lidských zdrojů. Učební text pro vysokoškolské studenty denního studia ekonomie. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3
- [5] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. 4. rozš. a dopl. vyd. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [6] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- [7] LEDNICKÝ, Václav. Základy managementu. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8
- [8] PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. Zdroj kvality znalostí a podnikových výkonů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 456 s. ISBN 80-02-01419-1
- [9] PROCHOVNÍK, Štěpán. Metody a techniky sociologického výzkumu. 1. vyd. Ostrava: VŠB v Ostravě, 1991. 100 s. ISBN 80-7078-094-0.

b) Elektronické zdroje

- [10] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>
- [11] http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida
- [12] <http://www.dotaznik-online.cz>
- [13] <http://politika-socialna.blogspot.com/2008/10/metoda-rozhovoru-typy-rozhovor.html>
- [14] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mzda>
- [15] <http://www.trojek.cz/>

c) cizojazyčná literatura

[16] THORTON, George C. Assessment Center in Human Resource Management. 1 st.ed. United States of America: Addison Wesley Publishing Company, 1992. 276 s. ISBN 0-201-55403-8.

Seznam zkratek

Obr. – obrázek

s.r.o – společnost s ručením omezeným

a.s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

apod. – a podobně

cca – cirká, zhruba

např. – například

tab. - tabulka

tj. – to je

tzn. – to znamená

tzv. – tak zvané

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....
Lenka Wajdová

Adresa trvalého pobytu:

Svatopluka Čecha 1075, Nový Bohumín, PSČ 735 81

Přílohy

Dotazník

DOTAZNÍK

Vážený pane, paní,

studuji Ekonomickou fakultu VŠB- Technickou univerzitu v Ostravě.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako příloha mé bakalářské práce, ve které píši na téma „Motivace zaměstnanců“.

Je anonymní a jeho vyplnění je dobrovolné, přesto bych byla velice ráda, kdybyste dotazník vyplnili. Výsledky dotazníku poslouží následně také Vaší společnosti.

Zvolenou odpověď, prosím, označte kroužkem..

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Lenka Wajdová

1. Proč pracujete v této společnosti?

- a) vzdálenost do zaměstnání
- b) výše mzdy
- c) záliba v této profesi či vyučení
- d) dobrý kolektiv
- e) dobrý šéf
- f) jiný důvod (uved'te)

.....
.....

2. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

- a) ano
- b) vcelku ano
- c) ne

3. Motivuje Vás výše mzdy k lepším výkonům?

- a) ano
- b) vcelku ano
- c) ne

4. Máte možnost školení?

- a) ano
- b) ne
- c) nejsem si jist, nevím

5. Máte zaměstnanecké benefity a jste s nimi spokojen/a?

- a) ano, jsem velmi spokojen
- b) ano, ale nejsem spokojen, nejsou dle mých představ
- c) ne

6. Vyhovuje Vám pracovní doba?

- a) ano
- b) vcelku ano, ale uvítal bych pružnou pracovní docházku
- c) ne

7. Co považujete za významný motivační faktor?

- a) výše mzdy
- b) školení, vzdělávání
- c) seberealizace
- d) pracovní doba
- e) benefity
- f) jiné (uved'te)

.....
.....

8. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- a) ano, vše mi vyhovuje
- b) vcelku ano
- c) ne

9. Pokud nejste spokojen/a, uveďte, prosím, s čím:

.....
.....

10. Máte rád/a svou práci, je pro Vás zajímavá?

- a) ano
- b) vcelku ano
- c) ne

11. Jste ochoten/na učit se novým znalostem pro zkvalitnění Vaší práce?

- a) ano, rád/a uvítám změny
- b) vcelku ano
- c) nevím, záleží na situaci
- d) ne

12. Změnil/a byste své zaměstnání?

- a) ano
- b) zvážil/a bych to, záleží na okolnostech
- c) ne

13. Jaké okolnosti by Vás vedly k tomu, abyste uvažoval/a o změně zaměstnání? (uved'te)

.....
.....

14. V případě problému na Vašem pracovišti, řešil/a jste ho a byl brán ohled na Váš názor?

- a) ano, jsem rád/a, že na můj názor byl brán ohled
- b) ano, ale mrzí mne, že se nikdo mým názorem nezabýval
- c) ne, nikdy jsem žádný problém nemusel/a řešit
- d) i kdyby problém byl, neozval/a bych se

15. Jste spokojen/a s pracovním vybavením a pracovními pomůckami?

- a) ano
- b) vcelku ano
- c) ne, chybí mi zde spousta potřebných věcí

16. Pokud nejste spokojen/a, uveďte, prosím, s čím:

.....
.....

17. Jste spokojen/a s vedením společnosti?

- a) ano
- b) vcelku ano
- c) ne

18. Vycházíte dobře se svými spolupracovníky?

- a) ano
- b) vcelku ano, něco malého se vždy najde
- c) ne

19. Záleží Vám na dobré pověsti společnosti, jménu, prestiži?

- a) ano, je to důležité
- b) je mi to celkem jedno, ale dobré jméno společnosti je určitě plus
- c) ne, takové věci neřeším

20. Jste obeznámen/a s aktuálním postavením společnosti na trhu?

- a) ano, jsem obeznámen/a a mám přehled
- b) vcelku ano, moc se o to nezajímám
- c) ne, nikdo nás neinformuje a to se mi nelíbí, mám strach ze ztráty zaměstnání

21. Vaše věková kategorie

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 55
- e) 56 a více

22. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

23. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) vyučen
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

24. Napište zde, prosím, jakékoliv poznatky, které byste chtěl/a ještě sdělit:

.....

.....